

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO
INSTITUCIONAL

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA

VIVIANE RODRIGUES PUCCI

FLORIANÓPOLIS, SC

2000

Viviane Rodrigues Pucci

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para
obtenção do Título de Mestre em
Administração.

Orientador: Professor Nelson Colossi, Dr.

**Florianópolis
Outubro, 2000**

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA

Viviane Rodrigues Pucci

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada, na sua forma final, pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Professor Nelson Colossi, Dr.

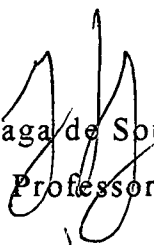
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

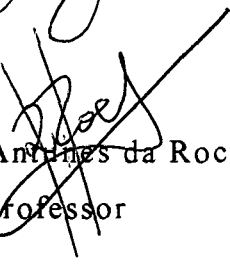


Professor Nelson Colossi, Dr.

Presidente



Luiz Gonzaga de Souza Fonseca
Professor



Rudimar Antunes da Rocha
Professor

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela oportunidade.

Ao meu melhor amigo, que esteve ao meu lado ao longo de toda a caminhada.

À minha família, pelo amor, pela confiança e por serem sempre meu “porto seguro”.

Aos meus amigos, que sempre me fazem crescer.

Ao Professor Nelson Colossi, cujo apoio e compreensão foram fundamentais à realização do trabalho.

Aos professores. Agora também lecionando, cada vez mais admiro e reconheço seu trabalho.

Aos funcionários do CPGA, que sempre deram o suporte e a assistência que tanto precisamos.

À CAPES, por propiciar os recursos que tornaram viável a pesquisa.

Aos colegas, que enriqueceram o aprendizado com suas opiniões e experiências.

A todos que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

	Agradecimentos	iv
	Lista de figuras	ix
	Lista de tabelas	ix
	Lista de quadros	xi
	Lista de gráficos	xi
	Resumo	xii
	Abstract	xiii
1	INTRODUÇÃO	01
1.1	Tema e problema de pesquisa	03
1.2	Objetivos	06
1.3	Justificativa da pesquisa	06
1.4	Caracterização da empresa	07
1.5	Apresentação dos capítulos	08
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	Competências gerenciais	10
2.1.1	Competência interpessoal	13
2.1.1.1	Importância da competência interpessoal para os gerentes	17
2.1.1.2	O trabalho em grupos	19
2.1.2	Competência motivacional	23
2.1.2.1	As principais teorias da motivação	27
2.1.2.2	A teoria motivacional e a prática no trabalho	35
2.1.3	Competência administrativa	40
2.1.3.1	A administração	41
2.1.3.2	O administrador	49

2.1.4	Competência decisória	53
2.1.4.1	O planejamento	58
2.1.5	Competência tecnológica	61
2.1.6	Competência ambiental	71
3	METODOLOGIA	80
3.1	Delineamento da pesquisa	80
3.2	Perguntas de pesquisa	82
3.3	Definição de termos	83
3.4	Delimitação do estudo	84
3.5	Processo de coleta de informações e instrumentos adotados na pesquisa	85
3.6	Organização e análise dos dados	87
3.7	Limitações da pesquisa	88
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	89
4.1	Caracterização dos diretores, gerentes e responsáveis/encarregados	89
4.2	Percepções dos diretores, gerentes e responsáveis/encarregados sobre a importância e significado das competências gerenciais	93
4.2.1	Competência interpessoal	97
4.2.1.1	Importância da competência interpessoal	97
4.2.1.2	Relacionamento com os subordinados	100
4.2.1.3	Problemas de relacionamento e conflitos	101
4.2.1.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência interpessoal	105
4.2.2	Competência motivacional	106
4.2.2.1	Importância da competência motivacional	107
4.2.2.2	Como motivar os funcionários	110
4.2.2.3	Como reconhecer funcionários motivados	111

4.2.2.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência motivacional	113
4.2.3	Competência administrativa	115
4.2.3.1	Importância da competência administrativa	115
4.2.3.2	Em que nível os objetivos dos setores são atingidos	118
4.2.3.3	Problemas causados pela falta de capacidade de liderança	120
4.2.3.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência administrativa	122
4.2.4	Competência decisória	123
4.2.4.1	Importância da competência decisória	124
4.2.4.2	A tomada de decisão e os objetivos organizacionais	127
4.2.4.3	Definição e identificação de problemas	128
4.2.4.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência decisória	130
4.2.5	Competência tecnológica	131
4.2.5.1	Importância da competência tecnológica	132
4.2.5.2	A geração de novas idéias	135
4.2.5.3	O processo de mudança e inovações tecnológicas	138
4.2.5.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência tecnológica	139
4.2.6	Competência ambiental	140
4.2.6.1	Importância da competência ambiental	141
4.2.6.2	Questões referentes ao meio-ambiente	144
4.2.6.3	Principais variáveis externas que interferem no desempenho da organização	147
4.2.6.4	Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência ambiental	148
5	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	152

6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
----------	-----------------------------------	------------

Anexos

Anexo 01 - Carta de apresentação à empresa	187
Anexo 02 - Carta de apresentação do questionário	188
Anexo 03 - Respondentes	189
Anexo 04 - Questionário	192
Anexo 05 – Organograma da empresa	203

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da eficácia gerencial

06

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formação escolar do grupo de diretores e gerentes	91
Tabela 2 – Formação escolar do grupo de responsáveis/encarregados	92
Tabela 3 – Tempo de empresa dos diretores e gerentes	92
Tabela 4 – Tempo de empresa dos responsáveis/encarregados	93
Tabela 5 – Tempo no cargo atual dos diretores e gerentes	93
Tabela 6 – Tempo no cargo atual dos responsáveis/encarregados	94
Tabela 7 – Competência mais importante ao desempenho funcional dos diretores e gerentes	95
Tabela 8 – Competência mais importante ao desempenho funcional dos responsáveis/encarregados	96
Tabela 9 – O quanto a competência interpessoal é importante ao desempenho dos diretores e gerentes	98
Tabela 10 – O quanto a competência interpessoal é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados	99
Tabela 11 – O quanto é importante ao desempenho da função saber identificar problemas de relacionamento entre os funcionários e resolver conflitos – diretores e gerentes	102
Tabela 12 – O quanto é importante ao desempenho da função saber identificar problemas de relacionamento entre os funcionários e resolver conflitos – responsáveis/encarregados	103
Tabela 13 – O quanto a competência motivacional é importante ao desempenho dos diretores e gerentes	107
Tabela 14 – O quanto a competência motivacional é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados	108

Tabela 15 – O quanto a competência administrativa é importante ao desempenho dos diretores e gerentes	115
Tabela 16 – O quanto a competência administrativa é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados	116
Tabela 17 – O quanto a competência decisória é importante ao desempenho dos diretores e gerentes	124
Tabela 18 – O quanto a competência decisória é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados	124
Tabela 19 – O quanto a competência tecnológica é importante o desempenho dos diretores e gerentes	131
Tabela 20 – O quanto a competência tecnológica é importante o desempenho dos responsáveis/encarregados	132
Tabela 21 – Importância da geração de novas idéias para o grupo de diretores e gerentes	134
Tabela 22 – Importância da geração de novas idéias para o grupo de responsáveis/encarregados	135
Tabela 23 – O quanto a competência ambiental é importante ao desempenho dos diretores e gerentes	139
Tabela 24 – O quanto a competência ambiental é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados	140
Tabela 25 – Importância da preocupação com questões ambientais para o grupo de diretores e gerentes	142
Tabela 26 – Importância da preocupação com questões ambientais para o grupo de responsáveis/encarregados	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Significado e importância das competências gerenciais identificadas na “pirâmide da eficácia gerencial”, segundo a percepção dos diretores e gerentes	150
Quadro 2 – Significado e importância das competências gerenciais identificadas na “pirâmide da eficácia gerencial”, segundo a percepção dos responsáveis/encarregados	151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Competência mais importante ao desempenho funcional dos diretores e gerentes	96
Gráfico 2 - Competência mais importante ao desempenho funcional dos responsáveis/encarregados	96

RESUMO

O presente trabalho procura definir e aprofundar o conceito de competências gerenciais, especificando a competência interpessoal, a competência motivacional, a competência decisória, a competência administrativa, a competência tecnológica e a competência ambiental. Objetiva-se apontar, na perspectiva de diretores, gerentes e supervisores, ações que venham a melhorar o desempenho dos administradores, quando em busca da realização dos objetivos organizacionais, esclarecendo-se o significado e a importância de cada competência no contexto organizacional. Esta investigação não-experimental e sincrônica foi desenvolvida a partir de entrevistas realizadas com administradores de uma das fábricas das Indústrias Klabin, com unidades localizadas em Lages, SC e Otacílio Costa, SC. A análise dos dados apontou aspectos fundamentais das competências estudadas, bem como, relevantes características da empresa. O trabalho é concluído com a indicação de formas de aprimoramento de cada uma dessas competências.

ABSTRACT

This study is an attempt to define and deepen the concept of the following managerial competencies: interpersonal, motivational, decision taking, administrative, technological and environmental, aiming to find out, on the directors, managers and supervisors point of view, actions to improve the executives performance when trying to accomplish the organizational objectives, enlightening the meaning and the importance of each competency in the company context. The present non experimental and synchronous investigation was carried out based on interviews with all the managers from one of the factories of Indústrias Klabin, located in Lages, SC and Otacílio Costa, SC. The data analysis indicated fundamental aspects of the studied competencies, as well as important features of the company. Finally, this work is drawn to a close suggesting forms of enhancement of the referred competencies.

1 INTRODUÇÃO

Um dos pilares de sustentação da sociedade contemporânea são as organizações. Elas nos permitem superar as limitações individuais e alcançar realizações e benefícios que, de outra forma, dificilmente seriam conseguidos. Atualmente, grande parte do trabalho humano é realizado por organizações e, de certa forma, pode-se dizer que são responsáveis pela evolução e progresso de nossa sociedade.

Schein (1982, p. 10) declara que é “surpreendentemente difícil dar uma definição simples de organização”, embora passe-se a vida fazendo parte dos mais diversos tipos de organizações, como escolas, clubes, empresas, igrejas partidos políticos e todas as outras formas de grupamentos humanos com suas inter-relações e comunicações específicas. Ele afirma que “a própria idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos...quando diversas pessoas coordenam seus esforços, verificam elas que, em conjunto, conseguem realizar mais do que qualquer uma delas conseguiria se atuasse sozinha”. Pode-se dizer que as organizações atuam como instrumentos de consecução de objetivos, ajudam a dar continuidade ao conhecimento e servem de meio pelo qual um grande número de pessoas ganham a vida e mesmo satisfação pessoal e auto-realização.

A administração como ciência justifica-se por ser este o processo através do qual as organizações cumprem seu papel social e procuram atingir os objetivos que justificaram sua criação. As funções e atividades administrativas foram desenvolvidas ao longo da história com o intuito de aproveitar da melhor forma possível todos os recursos disponíveis às organizações, além de procurar disponibilizar uma quantidade cada vez maior deles, gerando-se trabalho e riqueza.

Definir administração não é tarefa simples, e os livros específicos encarregam-se de utilizar definições não padronizadas para muitos dos termos mais freqüentemente usados. Em 1979, o presidente da *American Management Association* utilizou a seguinte definição: “Administrar é o ato

de realizar coisas através de pessoas.” Porém, administrar é bem mais que isso...é saber o que precisa ser feito...é saber a melhor forma de fazer, a forma que mais satisfaça a todos os interessados. É um processo integrativo que busca resultados específicos através do planejamento, organização, liderança e controle. É uma atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. Enfim, mesmo reunindo-se todos os conceitos existentes, talvez ainda não se conseguisse esgotar seu conteúdo e sua essência, tamanha a amplitude e abrangência da atividade.

As definições mais atuais substituíram o “realizar coisas através de pessoas” pelo “trabalhar *com e através* de pessoas” para realizar os objetivos, tanto da organização quanto de seus membros. A ênfase no elemento humano vem aumentando a cada dia, e também o conceito de que a realização dos objetivos pessoais deve ser integrada à realização dos objetivos organizacionais.

Os responsáveis pelo exercício da administração em uma organização são, fundamentalmente, os diretores, gerentes e supervisores. Eles devem estar aptos a definir os fins (objetivos) e a escolher os meios (técnicas e processos) mais adequados a atingi-los, garantindo a lucratividade e a sobrevivência da organização. “O sucesso de uma organização na consecução dos seus objetivos e na satisfação das necessidades da sociedade depende de até que ponto seus administradores tenham êxito em seu trabalho”. (Stoner, 1985, p.10)

Segundo Reynolds (*apud* Megginson, 1986, p. 1) “a diferença entre uma empresa que é líder em seu ramo e uma que imita as demais é a administração – desempenho humano superior”. Esta é uma afirmação reveladora e consistente a respeito do papel do administrador e, mais do que isso, revela o quanto os administradores podem ser enquadrados entre as principais vantagens competitivas das organizações, ou seja, o recurso fundamental e diferencial que não pode ser igualado ou copiado. Portanto, é imprescindível estudar-se e ampliar-se suas principais características e habilidades.

Ressalta-se que o papel, os deveres, as atividades e as funções dos administradores sofreram alterações ao longo dos anos e cada vez mais os clientes, investidores e funcionários cobram sua efetiva participação nos resultados da empresa, fazendo com que busquem de forma cada vez mais incisiva seu aperfeiçoamento e o aprimoramento de suas habilidades, a fim de se tornarem não apenas responsáveis pela elaboração de estratégias organizacionais, mas parte fundamental delas.

Percebe-se também que há alguns anos atrás o trabalho dos diretores e gerentes não era tão evidenciado como hoje, aumentando ainda mais a sua responsabilidade. Esse fato é decorrente da crescente competitividade, que faz com que a sobrevivência das empresas sofra constante ameaça, em um ambiente extremamente turbulento e de concorrência acirrada.

Portanto, as cobranças em relação aos resultados das atividades gerenciais vem aumentando consideravelmente, o que leva a uma intensa busca do que o gerente precisa saber e fazer para que a empresa possa não apenas desempenhar suas atividades e cumprir sua missão da melhor forma possível, mas também, permanecer no mercado.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A análise da literatura permite afirmar que o êxito do administrador ou gerente pode ser determinado por certas habilidades e características, necessárias em diferentes graus para administradores diversos, e que interligadas permitirão a ele desempenhar sua função com eficácia, além de conduzirem a um desempenho superior, tanto pessoal quanto organizacional. Mais do que isso, conduzirão ao engajamento que leva à ação, e esta, aos objetivos. No presente trabalho essas habilidades e características serão identificadas como *competências gerenciais*.

A identificação dessas competências gerenciais necessárias ao melhor desempenho organizacional é, na realidade, a essência do estudo da Ciência da Administração. É, em última instância, a indicação do caminho

a ser trilhado para a consecução dos objetivos. A literatura específica é bastante vasta e expressiva, portanto, visando maior objetividade na elaboração desta pesquisa, optou-se pela abordagem utilizada pelo professor Dr. Nelson Colossi em disciplinas ministradas em cursos de Mestrado. Ele utiliza como instrumento didático a figura denominada “Pirâmide da Eficácia Gerencial” (Figura 1), que serviu de diretriz ao presente estudo por demonstrar claramente o conjunto de competências compreendido no conceito amplo *competências gerenciais*.

Partindo-se então da *pirâmide da eficácia gerencial*, serão analisadas neste trabalho as competências interpessoal, motivacional, decisória, administrativa, tecnológica e ambiental, pretendendo-se encontrar os principais conceitos teóricos que as definem e entender como esses fatores se manifestam e se articulam no ambiente organizacional.

Com o intuito de verificar e compreender de que forma os fatores que definem competência gerencial se expressam no contexto organizacional, foi escolhida para a realização do presente estudo a empresa Klabin-Celucat, fabricante de papéis e embalagens, com duas unidades localizadas em Lages, SC, e uma unidade localizada em Correia Pinto, SC.

Pretende-se saber até que ponto os conceitos teóricos existentes são coerentes com a realidade prática, e o quanto as habilidades citadas são necessárias e possuídas pelos diretores, obtendo-se então um diagnóstico mais preciso e concreto do que realmente ocorre. Essa pesquisa deverá responder à seguinte questão:

Qual o significado e a importância das competências gerenciais para o melhor desempenho dos administradores na consecução dos objetivos organizacionais?

Conhecer e identificar as principais competências gerenciais é muito importante à compreensão dos fatores que conduzem ao sucesso organizacional, visto que as mesmas podem auxiliar a vincular sistemas de Recursos Humanos à estratégias organizacionais.

Pirâmide da eficácia gerencial

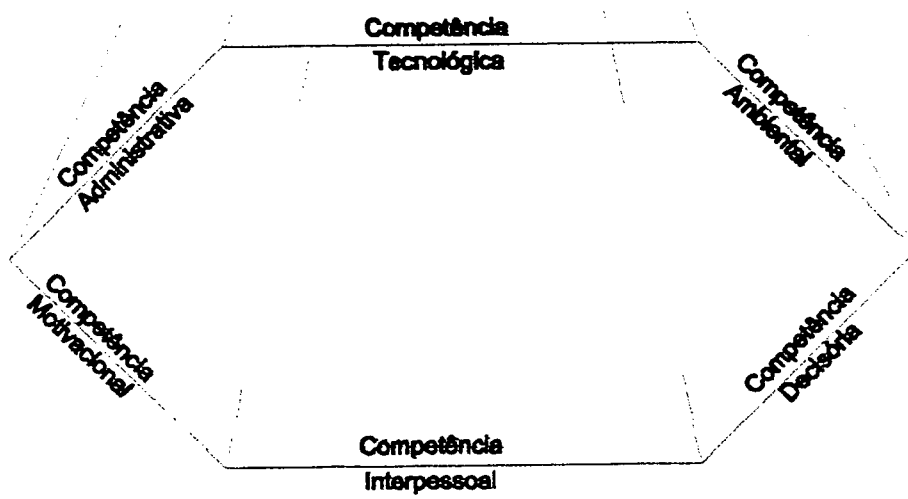


Figura 1

1.2 OBJETIVOS

Em termos gerais, o objetivo desse trabalho é conhecer e analisar a contribuição dos principais fatores, componentes e influenciadores das competências gerenciais em uma organização. Para tanto, pretende-se investigar as percepções dos diretores, gerentes e supervisores da empresa.

Especificamente, espera-se analisar o significado e a importância das seguintes competências no sucesso organizacional:

- a) Competência interpessoal;
- b) Competência motivacional;
- c) Competência administrativa;
- d) Competência decisória;
- e) Competência tecnológica;
- f) Competência ambiental.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A complexidade e a diversidade organizacionais nos obrigam a um estudo aprofundado e específico das pessoas responsáveis pela sua administração, ampliando-se, dessa forma, o conhecimento dos fatores responsáveis pelo sucesso (ou fracasso) organizacional. É essencial conhecer quem são essas pessoas, e que se verifique a adequação de suas habilidades individuais à busca dos objetivos comuns e à uma melhor atribuição de responsabilidades.

No entanto, a teoria administrativa muitas vezes é construída a partir de realidades diferentes da nossa, e acabam-se acatando conceitos que nem sempre condizem com o que aqui verdadeiramente ocorre, correndo-se o risco de que as ações sejam embasadas em teorias e recomendações que podem, ao invés de gerar lucro e sucesso, acabar em frustração e perdas.

Como o ambiente e as necessidades são diferentes, é preciso que se verifique o real significado da competência gerencial a partir de dados

específicos, visto que, quanto maior o conhecimento e a compreensão que se tem da própria realidade, maiores as chances de que as decisões sejam tomadas em bases sólidas e que os objetivos sejam alcançados, as oportunidades criadas e os problemas resolvidos.

Estudar competências gerenciais significa também tentar definir até que ponto os principais conceitos são universais ou individualizados, o que seria a chave para uma administração mais eficaz de acordo com características organizacionais específicas ou não.

Essa compreensão dos ambientes específicos referentes à diferentes situações e realidades, à luz da teoria disponível, pode ser considerada uma excelente forma de identificação das necessidades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Além disso, Andrew Pettigrew (*apud* Pierce, 1995, p. 139) adverte que grande parte da literatura na área de competências gerenciais “não é acadêmica, nem mesmo analítica, e se baseia fortemente em hipóteses não-questionadas para suas prescrições”. O resultado da pesquisa pode ser então considerado um ponto de apoio para que outros trabalhos baseados em dados reais sejam realizados.

Portanto, o presente estudo justifica-se por procurar ampliar o conhecimento teórico e prático dessa realidade de forma acurada, e buscar compreender as consequências da utilização desse conhecimento em benefício da organização.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundado por Maurício Klabin, imigrante lituano, que chegou ao Brasil em 1889, o grupo Klabin completou no ano de 1999 cem anos de existência.

Com a finalidade de aproveitar a vasta reserva natural da região de Lages, foi criada, no ano de 1961, a Papel e Celulose Catarinense Ltda – PCC, em parceria com o grupo Monteiro Aranha e as estrangeiras Adela

Investiment Co., e a IFC. A fábrica destinava-se a produção de papel kraft e celulose de fibra longa, e começou a operar seis anos depois, devido à Revolução de 64 e outras turbulências, tornando-se pioneira no País no branqueamento de celulose pelo processo de dióxido de carbono. No ano de 1973, foi constituída em Lages a Celucat Arte Gráficas S.A., destinada à fabricação de sacos e envelopes.

Hoje a holding IKPC - Indústrias Kablin de Papel e Celulose é formada por vinte unidades industriais no Brasil e duas na Argentina. Entre as unidades brasileiras encontram-se as localizadas nos municípios de Lages, SC e de Correia Pinto, SC, que são objeto de estudo da presente pesquisa.

Atualmente a PCC e a Celucat são denominadas Klabin-Celucat. A Klabin-Celucat fabrica basicamente sacos multifolhados e envelopes e durante o ano de 1999 obteve a receita líquida de R\$ 193 milhões.

1.5 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação foi organizada da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução. Inicia-se com a apresentação do tema, explicitando-se seus aspectos fundamentais e justificando-se sua importância e pertinência. Este capítulo contém também o problema ou questão que norteou o estudo, os objetivos (geral e específicos), e esta seção, apresentando a estrutura geral do trabalho.

Capítulo 2 – Fundamentação teórica. A literatura exaustivamente consultada e pesquisada foi retratada nesse capítulo. É descrito o significado e a importância das competências gerenciais, e a seguir, as competências interpessoal, administrativa, decisória, tecnológica e ambiental explicadas individualmente, visando-se sua completa compreensão e entendimento.

Capítulo 3 – Metodologia. Nesta parte do trabalho, a pesquisa foi delineada, as perguntas de pesquisa apresentadas, os termos definidos, o estudo delimitado, o processo de coleta de informações e os instrumentos de coleta de dados adotados na pesquisa descritos, a forma de organização e análise dos dados caracterizada e as limitações da pesquisa apontadas.

Capítulo 4 – Apresentação e análise dos dados. Os dados colhidos em campo foram descritos e analisados, “processando-se” e interpretando-se toda a informação obtida, com o intuito de lhes encontrar um significado e de atingir os objetivos do trabalho.

Capítulo 5 – Competências gerenciais: conclusões finais e recomendações. Finaliza-se o trabalho com a apresentação dos resultados e das respostas e descobertas que a pesquisa proporcionou, podendo-se então sugerirem-se mudanças e alterações à organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura disponível e acessível, procurando-se detalhar os conceitos pertinentes ao estudo e analisar seus aspectos fundamentais.

2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A Ciência da Administração têm procurado encontrar formas de tornar a função gerencial mais eficaz e adequada à cada contexto. Periodicamente, novas habilidades são exigidas, decorrentes principalmente da atual natureza mutável da forma de trabalho e da instabilidade ambiental e conseqüentemente, organizacional.

As tarefas, habilidades, aptidões e características dos administradores são questionadas, perscrutadas e analisadas à exaustão pelos estudiosos e teóricos da administração, que recomendam novas formas de agir e fornecem novas visões e premissas, como as observadas em livros como “O líder do futuro”, coletânea de artigos de proeminentes especialistas no assunto, que reuniram estratégias e práticas para a gestão contemporânea.

Percebe-se claramente a tendência de, mais uma vez, na história da Administração, tentar-se definir a função do administrador e identificar quem deverá ser tão importante elemento organizacional, e por que não dizer, social. As características e habilidades dos gerentes são evidenciadas e colocadas sob uma perspectiva integrada, visualizando-se, ao final, os principais aspectos que conduzem ao melhor desempenho da função.

Neste trabalho, estuda-se uma parte fundamental desses aspectos, qual seja, as competências gerenciais necessárias à eficiência, eficácia e efetividade organizacionais e funcionais.

Green (1999, p. 7) esclarece que definir competências consistentes pode ajudar o administrador a resolver muitos dos problemas que ele

enfrenta no trabalho, afirmando que “um sistema de recursos humanos pode utilizar competências para deixar claro quais ações precisam ser tomadas para que um trabalho seja bem feito”.

O termo competência é utilizado de maneira diferente pelos especialistas, e uma das definições em uso é dada por Green (1999, p. 7): “Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”, e ele exemplifica que tarefas relacionadas a liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação podem ser expandidas para definição de competência.

Green faz alguns comentários adicionais à respeito de sua definição:

- Uma competência individual é diferente de competências organizacionais, capacidades, valores e prioridades;
- Uma descrição escrita com pelo menos vinte palavras comunica exatamente o que significa a competência;
- Hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais significam que a competência pode ser utilizada para medir de maneira confiável e predizer de maneira precisa a ação de uma pessoa;
- Competências individuais contribuem para alcançar um objetivo de trabalho, mas constantemente elas são parte de um sistema de trabalho que pode ser a causa dos resultados específicos.

As competências fornecem estrutura e padrões para os sistemas organizacionais, além de reduzirem a ambigüidade, contribuindo para uma visão compartilhada e ajudando a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito.

“Grupos de competências são organizados em modelos de competência. Alguns modelos de competência são listas genéricas de características individuais que podem ser utilizadas em sistemas de recursos humanos. Outros modelos de competência são projetados especialmente para uma organização em particular ou têm uma base forte de pesquisa que vai além de qualquer organização” (Green, 1999, p. 14). Os

modelos podem diferenciar as habilidades de desempenho das habilidades técnicas.

Segundo Boyatzis (*apud* Pierce, 1995, p. 139) competência significa “o conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função”. Hornby e Thomas (*apud* Pierce, 1995, p. 139) utilizam a definição do Conselho para Educação e Desenvolvimento Gerencial: “os conhecimentos, aptidões e qualidades de gerentes e líderes eficazes”. É um termo abrangente, e mais do que dizer respeito ao desempenho do trabalho de forma eficaz e eficiente, competência significa uma dimensão de capacidade e comportamento gerenciais necessários para que ocorra o desempenho superior e adequado.

As empresas e escolas de administração compreendem hoje que estudar e estruturar as competências gerenciais pode significar vantagem competitiva a longo prazo e maior competitividade, tornando os administradores não apenas os responsáveis pela estratégia, mas também parte dela. No entanto, é um trabalho difícil devido a variedade, a complexidade e a universalidade das aptidões e conhecimentos exigidos dos diretores, gerentes e supervisores num ambiente em constante mutação. Convém lembrar que não chega a existir um consenso entre as organizações a respeito das qualificações ou características que podem levar a um desempenho organizacional superior, sendo que nesta pesquisa são abordados aspectos nos quais parece haver consenso entre os estudiosos.

Para que os administradores possam desempenhar sua função com a eficácia e a eficiência necessárias à evolução e à sobrevivência da organização, e ao crescimento e aperfeiçoamento, tanto seu quanto de seus funcionários, procurou-se reunir um conjunto de conceitos e fatores que interligados conduzirão à práticas relevantes e indispensáveis, definido como *competências gerenciais*. São detalhadas neste capítulo, a *competência interpessoal*, a *competência motivacional*, a *competência decisória*, a *competência administrativa*, a *competência tecnológica* e a *competência ambiental*.

2.1.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

As organizações são formadas essencialmente por pessoas. Naturalmente, espera-se que quanto maior o nível de conhecimento sobre as pessoas, mais fácil e produtiva a convivência organizacional.

No entanto, compreender as pessoas não é tarefa fácil. Desafio de filósofos, pensadores e estudiosos do comportamento há séculos, o ser humano permanece indefinível. A dificuldade começa quando se apercebe da impossibilidade de avaliação do outro sem basear-se nas próprias percepções e juízos de valor. Portanto, no que “conhece-se” das pessoas, sempre estará implícita a concepção *pessoal* da realidade. Daí a dificuldade de se fazer generalizações.

Há ainda o fato de que pode-se acumular um grande número de informações sobre o ser humano através de livros e teorias, mas a experiência prática do conviver é indispensável à aquisição do efetivo conhecimento. Contudo, a experiência é necessária, mas não é o bastante. Necessitam-se insumos cognitivos, informações e fundamentos teóricos para que essa experiência possa ser organizada e lhe seja encontrado significado.

Dessa forma, a complexidade dos relacionamentos entre as pessoas é consequência natural da própria complexidade humana. O que se tem como conhecido ou certo, não pode ser considerado verdade irrefutável. O infinito número de fatores envolvidos nos relacionamentos e a própria instabilidade destes torna a convivência uma das principais preocupações do homem.

A formação, satisfatória ou não, de vínculos interpessoais é normalmente fonte de alegrias ou tristezas, ao ponto de muitos abrirem mão do que são ou do que acreditam para que possam sentir-se parte dos grupos aos quais pertencem.

No mundo do trabalho, a competência interpessoal é tão importante quanto a competência técnica nas diferentes profissões existentes. Embora necessitem de cada uma em proporções diferentes, na verdade, uma é

interdependente da outra. No caso do administrador, Albert Nickerson (*apud* Argyris, 1968, p. 25) afirma que “um levantamento de 76 companhias americanas demonstrou que a falta de habilidades específicas explicava apenas uma margem de pouco mais de 10% das demissões (de dirigentes executivos), enquanto traços de caráter explicavam praticamente 90% delas”.

Em se tratando de organizações, sabe-se que é fundamental compreender o comportamento e conseguir a cooperação do próximo, sendo tarefa básica do administrador procurar diagnosticar a conduta humana, através de um alto grau de conhecimento de si mesmo e dos outros, considerando-se a seguinte afirmação de Chris Argyris (1968, p.23): “é impossível conhecer as outras pessoas, a menos que conheçamos a nós mesmos, e não podemos conhecer a nós mesmos sem conhecer os outros”.

Analisando-se as pessoas que trabalham juntas vê-se que elas não são como peças justapostas, que existem isoladamente. Estão sempre presentes as interações, comunicações, sentimentos, motivações, atrações, conflitos, enfim, está sempre presente a extensa gama de emoções do convívio humano. Em decorrência desse processo de interação desenvolvem-se as relações interpessoais.

Antes de prosseguir, faz-se necessário definir o termo “interpessoal”, comumente utilizado, mas nem sempre entendido, e que “refere-se a relações que ocorram entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos uma é participante inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoas, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do indivíduo quando ele não está na presença de outras pessoas”. (Schutz *apud* Bergamini, 1982, p. 75)

Segundo Bergamini (1982, p. 75), “o sucesso da interação parece intimamente ligado a dois aspectos interdependentes: a característica de personalidade de cada um dos dois sujeitos e, conseqüentemente, o sistema de lentes de percepção social que cada um deles utiliza para conhecer o outro”.

O ideal seria que, nas situações de trabalho, o resultado dos processos de interação fosse sempre a boa comunicação, a cooperação, o respeito, a amizade. Mas, à medida em que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados, e inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Sentimentos positivos devem repercutir favoravelmente nas atividades, podendo aumentar a produtividade, devido à maior interação e cooperação, da mesma forma que sentimentos negativos de antipatia e rejeição podem conduzir ao afastamento e à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades.

A forma como são tratadas as diferenças individuais de percepção, opiniões e sentimentos contribui para determinar a qualidade do relacionamento entre os membros de um grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. “Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e tem a possibilidade de dar e receber *feedback*. Se as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se falha, incompleta, insuficiente, com bloqueios e barreiras, distorções e ‘focacas’. As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras, só captam o que reforça sua imagem das outras e da situação”. (Moscovici, 1996, p.35)

Da competência interpessoal do líder e dos membros de um grupo depende a participação eficaz, que torna o relacionamento interpessoal harmonioso e prazeroso, permitindo a cooperação e a integração de esforços, energia, conhecimentos e experiências, onde o todo é maior que a soma das partes (sinergia).

Chris Argyris (*apud* Moscovici, 1996, p. 37) nos fala da habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;

- habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de modo que não haja regressões;
- solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Fela Moscovici (1996, p.37) cita dois componentes essenciais da competência interpessoal: a percepção e a habilidade propriamente dita. Além desses, há que se observar o relacionamento em si, o que compreende a dimensão emocional-afetiva predominante.

A percepção abrange autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidade de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. O processo de percepção necessita de treinamento especial, exigindo coragem e disponibilidade no exercício de receber *feedback*, visto que para se obter o autoconhecimento é necessária a ajuda dos outros.

A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, como possuir flexibilidade perceptiva e comportamental, procurando ver cada situação por vários ângulos, identificando-se condutas de ação diferenciadas e criativas. Saber dar e receber *feedback* é outro componente dessa habilidade.

Portanto, a competência interpessoal “é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas” (Moscovici, 1996, p. 38). Sublinha ainda que a competência interpessoal é uma capacidade que pode se desenvolver por meio de treinamento próprio.

2.1.1.1 A IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL PARA OS GERENTES

Os grupos humanos necessitam dos líderes para auxiliar na consecução de seus objetivos, para sobreviver, crescer e desenvolver seus recursos e potencialidades. O mesmo ocorre nas organizações.

Para que um gerente seja considerado competente, ele precisa ser eficaz no desempenho global de seu papel e a competência interpessoal é imprescindível para o exercício das funções de liderança. Aliás, não apenas a liderança, mas a participação eficaz em grupos depende essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros.

Hersey & Blanchard (1986, p.7) citam um relatório da Associação Americana de Administração que informa que a maioria de duzentos gerentes consultados concorda ser a habilidade mais importante de um executivo aquela que lhe permite conviver bem com as pessoas. Naquela pesquisa, os entrevistados consideram tal habilidade muito mais importante que a inteligência, a determinação, o conhecimento ou as habilidades profissionais de uma forma geral.

Muitos cientistas do comportamento, afirmam que competência interpessoal não é um dom ou atributo inato da personalidade, e sim uma capacidade decorrente de treinamento por meio de técnicas próprias em programas especiais, envolvendo conteúdos intelectuais, emocionais e atitudinais. A metodologia utilizada para tal finalidade constitui a "Educação de Laboratório", onde experimentam-se novas formas de lidar com situações-problema ou rotineiras através do processo vivencial.

Um dos instrumentos utilizados para se definir os principais estilos interpessoais de comunicação é a Janela Johari. Idealizada por Joe Luft e Harry Ingham, em 1961, a Janela Johari auxilia na compreensão do processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros, ilustrando as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo.

	Conhecido pelo EU	Não conhecido pelo EU
Conhecido pelos outros	I EU ABERTO	II EU CEGO
Não conhecido pelos outros	III EU SECRETO	IV EU DESCONHECIDO

Área do EU aberto

Inclui os aspectos do comportamento conhecidos por nós e pelos outros. Nesse caso, as pessoas me vêem do mesmo modo que vejo a mim.

Área do EU cego

Características do nosso comportamento percebidas pelos outros, mas das quais não se está ciente.

Área do EU secreto

Representa os fatores que eu vejo em mim, mas que procuro esconder dos outros.

Área do EU desconhecido

Este espaço inclui as coisas que nem eu vejo em mim mesmo, nem os outros vêem. Constitui-se de memórias de infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal.

Através da Janela Johari, podemos representar graficamente o tamanho e a forma das áreas de cada um, de acordo com seu formato e proporção, identificando-se os principais estilos interpessoais de comunicação. Os principais processos que determinam as tendências individuais são a busca de *feedback* e a auto-exposição (dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando).

Pelo exposto, a competência interpessoal assume importância capital no conjunto de habilidades necessária à competência gerencial, e pode ser definida como a *“habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação”*. (Moscovici, 1996, p. 36)

Convém lembrar que, ao aprendizado das relações humanas, não basta compreender claramente o assunto. É necessário que se encontrem formas de ajudar o administrador a incorporar esse assunto como parte de sua personalidade.

2.1.1.2 O TRABALHO EM GRUPOS

As necessidades sociais do indivíduo o fazem procurar companhia e afeto, e a formação de grupos é inerente ao ser humano. Hampton (1983, p. 69) define grupo como “uma coleção de indivíduos que trabalham (ou são prisioneiros, estudantes, colegas de equipe, ou compartilham qualquer espécie de atividade) na mesma organização, comunicam-se com alguma frequência face-a-face, e podem exercer alguma influência uns sobre os outros”.

O desempenho dos grupos dos quais os gerentes fazem parte como responsáveis é reflexo de sua própria atuação. E, pelo fato dos grupos exercerem importante influência sobre seus membros, sobre outros grupos e sobre a própria organização na qual existem, torna-se necessária ao gerente a compreensão da dinâmica dos grupos e das forças que atuam sobre os mesmos.

Todo grupo possui uma dinâmica própria, que depende de certas influências que agem sobre os membros do grupo, além de desenvolverem características próprias, distintas das características individuais de seus membros, cabendo ao gerente entender os processos grupais e organizar os esforços dos grupos. A falta de habilidade do gerente no tratamento de

grupos pode resultar em reuniões mal administradas, comitês improdutivos, conflitos e opressões nas equipes de projetos, relações intergrupais complicadas, dentre outros.

Nas organizações são encontrados grupos formais e informais. Os grupos formais são criados deliberadamente pela administração com a finalidade de desempenharem tarefas específicas. O corpo gerencial ou o próprio Conselho Diretivo são grupos formais e realizam atividades relacionadas com a missão da organização em sua totalidade. Os grupos formais podem ser divididos em dois tipos, com base em sua duração: (1) grupos formais permanentes, como a diretoria da empresa, unidades de trabalho nos diversos departamento, grupos de pessoal que proporcionam serviço especializado, e assim por diante; (2) grupos formais temporários, que são criados para realizar determinada missão.

Pode-se dizer que, embora existam grupos exclusivamente informais fora das organizações, dentro delas não há grupos exclusivamente formais, pois sempre há grupos informais dentro dos grupos formais. Os grupos informais surgem da combinação de fatores “formais” (localização física das pessoas, seus horários, natureza do seu trabalho e outros aspectos semelhantes) e das necessidades das pessoas relacionarem-se umas com as outras, e são formados segundo um processo mais ou menos espontâneo, ao contrário dos grupos formais, gerados por decisões externas. Ressalta-se que os grupos informais não tem gerente, mas é possível que tenham líderes ou “animadores” que podem ser diferentes de uma ocasião para outra.

Visto que os grupos desempenham uma extensa gama de funções, tanto para seus membros, como para a organização maior, eles são freqüentemente utilizados. Para entender-se as funções organizacionais formais dos grupos deve-se lembrar que a sua base de formação é caracteristicamente muito complexa e depende de muitos fatores. Schein (1982, p. 117) define funções organizacionais formais como “aqueles aspectos da atividade do grupo que coincidem com a missão básica da organização”, e identifica diversas dessas funções da seguinte forma:

1. O grupo pode ser um meio de trabalhar numa tarefa complexa e interdependente que é muito difícil de ser executada por um só indivíduo e que não pode ser desdobrada em tarefas independentes.
2. Pode ser um meio de produzirem-se novas idéias ou soluções criativas.
3. Um grupo pode desempenhar funções de ligação ou coordenação entre diversos departamentos cujo trabalho é interdependente.
4. Pode ser um mecanismo de solução de problemas que exigem o processamento de informações complexas, interação entre os membros com diferentes níveis de informação e avaliação crítica das alternativas. É o caso de problemas específicos, como planeamento a longo prazo, planeamento e introdução de novos produtos, desenvolvimento de padrões dos produtos, e assim por diante.
5. O grupo pode ser usado também para facilitar a implementação de decisões complexas.
6. Pode ser um veículo de socialização e treinamento.

Schein esclarece que as funções acima descritas não esgotam o assunto e que, reunindo-se as pessoas certas, no momento certo em torno de um conjunto de questões, é possível melhorar muito a eficiência geral das organizações.

Já as funções psicológicas individuais desempenhadas pelos grupos são classificadas por Schein (1982, p. 118) nas seguintes categorias principais:

1. Atendem às necessidades individuais de associação (amizade, apoio, amor).
2. Constituem um meio de desenvolvimento, engrandecimento e confirmação do senso de identidade e manutenção da auto-estima.
3. Através da discussão com as outras pessoas e do desenvolvimento de perspectivas comuns e do consenso, os grupos são um meio de estabelecer e testar a realidade social.
4. Servem para reduzir a insegurança, a ansiedade e o sentimento de impotência.

5. Podem tornar-se um meio de resolução de problemas e realização de tarefas desejadas pelos membros.

Consequentemente, a maioria dos grupos encontrados nas organizações passa a ter funções formais e informais, visto que atendem tanto a necessidades da organização, como de cada um dos seus membros.

Para realizar suas atividades, cada grupo adota determinados padrões de interação, o que significa a maneira como os integrantes se relacionam, de acordo com o tipo de contato e comunicações necessários para a realização das suas atividades.

Maximiano (1995, p. 389) analisa o grupo formal através do enfoque sistêmico, onde as *entradas* são as próprias pessoas que compõem o grupo e as decisões gerenciais que lhe deram origem e que continuam a afetá-lo durante sua existência, as tarefas, a maneira como as pessoas interagem para realizá-las e os sentimentos que compartilham formam o *núcleo* do grupo visto como um sistema, e os *resultados* são de duas ordens: a realização da tarefa a que se propôs ou que lhe foi atribuída (produtividade), e o moral ou a satisfação dos membros do grupo, tanto pela participação no grupo como pela realização da própria tarefa.

Entre os principais fatores que afetam a eficácia de um grupo estão o *reforço do desempenho*, que é o efeito que o desempenho exerce sobre a motivação, a *coesão*, que é o produto das forças individuais que agem dentro do grupo, e que tem como resultado o interesse de cada um dos integrantes em que o grupo continue a existir, e os *valores*, que se relacionam com aquilo que as pessoas acreditam que seja correto fazer, a forma como encaram seu próprio trabalho, seus colegas e seu papel no grupo.

O gerente, como coordenador e membro de grupos, precisa dominar conceitos e habilidades especialmente nas seguintes situações: o uso de métodos de administração por meio de grupos, a formação e o desenvolvimento de equipes, a administração da informalidade e a coordenação de sessões ou reuniões de trabalho. (Maximiano, 1995, p. 400)

Entre as principais dificuldades no trabalho de grupos, Maximiano (1995, p. 406) enumera o “assembleísmo”, que consiste na utilização sistemática de grupos para debater ou resolver problemas e tomar decisões, quando outro instrumento seria mais adequado, as diferenças individuais, uma dinâmica inadequada, resultante da falta de habilidade para trabalhar em grupo, e a indefinição de propósito.

2.1.2 COMPETÊNCIA MOTIVACIONAL

A motivação, como meio e fim, é um dos tópicos mais discutidos e analisados no estudo do comportamento organizacional. Conhecer os principais aspectos da motivação é essencial à eficácia organizacional, afinal, “não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso, a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas”. (Davis & Newstrom, 1992, p.65).

Estudar a motivação significa a busca da explicação de um dos aspectos mais complexos da personalidade humana: o porquê de suas ações. A motivação “sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento”. (Bergamini, 1982, p.108) Considerando-se praticamente qualquer ação humana, sempre estará presente a dinâmica que conduz à ação, sendo a motivação o que causa, canaliza e sustenta o comportamento.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, mover, e significa “um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta” (Maximiano, 1986, p.305), ou de forma mais ampla, indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento – é a força que impele as pessoas a agir no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Aliás, é curioso notar que os motivos não podem ser observados diretamente – tem que ser inferidos do comportamento das pessoas.

A busca de uma relação satisfatória entre os indivíduos e suas tarefas encontra no estudo da motivação sua maior fonte, e ao longo dos anos, os dirigentes passaram a associar motivação com eficiência, sendo que muitos justificam o baixo rendimento, o absenteísmo, o tédio, a frustração e a ineficiência pela falta de motivação, da mesma forma que a motivação traria entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

Segundo Motta (1995, p.192), “no seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de empenho e dedicação de uma pessoa na tentativa de desempenhar bem uma tarefa. A teoria gerencial, no entanto, trata da motivação como um processo psicológico do indivíduo. É um processo que ativa, direciona, e faz o indivíduo persistir em determinado tipo de comportamento. A motivação é energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetos e tarefas específicas. Portanto, vista como um processo individual, a motivação não pode ser explicada estritamente por valores de trabalho”. Para motivar as pessoas é necessário saber que estas agem em seu próprio interesse, da maneira que o definem por suas necessidades. Quanto mais puderem satisfazer suas próprias necessidades no desempenho de suas tarefas organizacionais, maior a probabilidade que se sintam motivadas, contribuindo assim para a congruência entre desejos e aspirações individuais e as necessidades da organização.

A tentativa de entender-se os principais aspectos da motivação pressupõe certo conhecimento sobre as atitudes humanas em relação ao trabalho e sua associação com a produtividade organizacional. De forma geral, o comportamento humano é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo, e o gerente deve ser capaz de identificar os impulsos e necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o cumprimento das tarefas, sendo que existem muitas teorias que procuram explicar o que motiva as pessoas e por quê.

Em relação às premissas sobre o ser humano no trabalho, há que ser lembrado o trabalho de Douglas McGregor e suas teorias X e Y. A teoria X vê o ser humano com tendências naturais para o mal. Considera o homem indolente e sem interesse pelo trabalho, só produzindo quando controlado. A teoria Z descreve os seres humanos como bons e direcionados ao trabalho, produzindo em níveis elevados se lhe forem concedidas as condições adequadas. McGregor descreve conceitos básicos que os administradores teriam sobre as pessoas e que os influenciariam a adotar uma abordagem motivacional ao invés de outra.

Quanto aos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, um dos primeiros a estudá-los foi Frederick Herzberg, que desenvolveu a *teoria dos dois fatores*, uma teoria relativa aos fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho. Herzberg classificou esses fatores em duas categorias principais: o trabalho e as condições de trabalho. Segundo ele, os *fatores motivacionais*, relacionados com a tarefa propriamente dita, são os responsáveis pela satisfação no trabalho. Entre esses fatores parecem mais importantes os relacionados com a concretização da tarefa, reconhecimento, o exercício da responsabilidade, desenvolvimento ou possibilidade de crescimento e características específicas do trabalho. O outro conjunto de fatores, associados às condições de trabalho são chamados *fatores higiênicos* e estão relacionados ao ambiente ou contexto do trabalho, sendo ligados à insatisfação. Entre esses foram considerados mais relevantes o *status*, as relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, a política organizacional, as condições físicas e segurança no trabalho e os salários.

O principal aspecto da teoria de Herzberg é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos, mas duas coisas diferentes influenciadas por diferentes fatores. Na verdade, ambiente de trabalho produz apenas satisfação com o próprio ambiente e a motivação é consequência do trabalho em si, do conteúdo da tarefa. Segundo ele, a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos, dando oportunidade para que sejam competentes, capazes de realizar o trabalho e

que sejam reconhecidos por isso. Os fatores higiênicos, por sua vez, não causam satisfação, apenas impedem a insatisfação.

Resumindo, os *fatores higiênicos*, quando ausentes, deixam o indivíduo insatisfeito, embora não necessariamente desmotivado, e quando presentes, deixam o indivíduo satisfeito, mas não necessariamente motivado. Os *fatores motivacionais*, quando ausentes, podem desmotivar, embora o indivíduo possa estar satisfeito, e quando presentes, podem induzir elevados níveis de motivação.

Nos diferentes estágios do pensamento administrativo foram adotados diferentes modelos ou abordagens da motivação. Inicialmente, o modelo tradicional, seguido pelo modelo das relações humanas e pelo modelo dos recursos humanos. (Stoner, 1985, p.300)

O modelo tradicional surgiu com Frederick Taylor e a escola de administração científica. Partia do pressuposto que os trabalhadores eram essencialmente preguiçosos e que a administração deveria fazê-los executar suas tarefas da maneira mais eficiente possível. A única forma de motivação eram as recompensas financeiras, e os empregados contribuíam com muito pouco além do trabalho. Taylor (1979, p.28) compara o que acontecia antes e depois da administração científica: “sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a *iniciativa* do empregado, e raramente essa iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) obtém-se com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob esse antigo sistema; e em acréscimo a essa vantagem referente ao homem, os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado”.

O modelo das relações humanas trata de questões não consideradas no modelo tradicional. Elton Mayo e outros pesquisadores constataram que os contatos sociais que os trabalhadores tinham no trabalho também eram importantes, e que a monotonia e a repetição das tarefas eram fatores que diminuía a motivação. Afirmaram também que os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e

fazendo com que eles se sentissem úteis e importantes. Embora agora os empregados tivessem um pouco mais de liberdade para tomar suas decisões, o intuito dos administradores continuava o mesmo: que os empregados continuassem aceitando a situação de trabalho e a autoridade da administração – agora porque os chefes os tratavam com consideração e prestavam atenção às suas necessidades.

O modelo dos recursos humanos critica o modelo das relações humanas, vendo-o como um modelo de manipulação mais sofisticado que o da escola da administração científica. Segundo pesquisadores como McGregor, Maslow, Argyris e Likert, os empregados são motivados não apenas pelo dinheiro ou desejo de satisfação, mas também pela necessidade de realização e sentido no trabalho. Os administradores devem então dividir a responsabilidade pelas decisões e execução das tarefas, permitindo que os empregados assumam de forma mais completa a consecução dos objetivos organizacionais e fazendo com que cada um contribua de acordo com seus interesses e capacidades.

2.1.2.1 AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

O desempenho nas organizações, como manifestação do comportamento humano, pode ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos), ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos). Segundo Maximiano (1995, p. 318), os motivos internos “são as necessidades, aptidões, interesse e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustrações, aptidões, habilidades, atitudes e interesses”. Os motivos externos são oferecidos pelo ambiente através de estímulos e incentivos, e são também objetivos que a pessoa persegue para

a satisfação de uma necessidade, ou porque despertam-lhe algum interesse ou ainda por representarem uma recompensa a ser alcançada.

Observando-se principalmente a dimensão interna do indivíduo começa-se a perceber a dificuldade de se poder motivar outras pessoas por fatores externos, concluindo-se muitas vezes ser mais apropriado criar um clima psicológico ou uma condição externa que ajude uma pessoa a se motivar, visto que a dimensão interna é considerada parte importante da predisposição para a ação. Por outro lado, quando enfatiza-se a dimensão externa, passa-se a acreditar na possibilidade de direcionar o comportamento das pessoas. São as teorias baseadas essencialmente na dimensão externa, e normalmente, ao invés do termo *motivação*, preferem empregar *comportamento motivado*, que significa mais claramente a interferência de fatores externos.

Quando analisamos as formas de se encarar a *motivação*, verificamos que estão sendo sugeridas hipóteses sobre o comportamento humano, especialmente porque as principais teorias que norteiam o estudo da *motivação* chegam a ser conflitantes. A primeira, o enfoque behaviorista, considera o ser humano como passível aos estímulos externos, vindos do meio ambiente. O segundo enfoque ressalta que fatores *internos* dos indivíduos os fazem agir de determinada maneira. Motta (1995, p. 193) classifica essas teorias principais, de acordo com três perspectivas: teorias de conteúdo (necessidades), que se concentram no objeto da *motivação*, teorias de processo (intenções e expectativas), que tratam de como se manifesta a *motivação* e teorias de reforço (estímulos externos), que enfatizam as formas como se aprende o comportamento.

Teorias de conteúdo ou teoria das necessidades

Essa teoria focaliza essencialmente os aspectos internos que ativam a energia do indivíduo para uma determinada direção; estuda o conteúdo das necessidades e a natureza impulsionadora delas, partindo do princípio de

que o ser humano está sempre a procura de algo, sempre possui uma necessidade insatisfeita. Essa necessidade levará o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la.

Essa abordagem encontra suas bases nos trabalhos de Abraham Maslow que formulou a hierarquia das necessidades humanas. Ele vê o ser humano como eterno insatisfeito, além de possuir uma série de necessidades relacionadas entre si por uma escala hierárquica. Segundo ele, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação ou necessidades sociais, estima e auto-realização, nesta ordem de importância.

De acordo com Maslow (*apud* Maximiano, 1995, p.118), as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Ele afirma também que uma necessidade de uma categoria qualquer entre as cinco precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte represente uma preocupação. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação. Finalmente, uma vez atendida, a necessidade deixa de representar uma preocupação, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Alderfer (*apud* Motta, 1995, p. 194), classifica as necessidades humanas, de forma não-hierarquizada, em três categorias: (1) Necessidades fundamentais à existência: referem-se à sobrevivência do ser humano, englobando as necessidades fisiológicas e as de segurança. Essas necessidades são concretas e referem-se a recursos escassos, limitados para a sua distribuição, e que são disputados internamente dentro da organização do trabalho, como salários e benefícios. (2) Necessidades sociais de relacionamento: engloba a reputação, estima e segurança social. Essas necessidades requerem para sua satisfação a interação com outras pessoas e, mais do que isso, o desenvolvimento e a manutenção de relações pessoais que produzam segurança e sentimentos positivos. (3) Necessidades de

desenvolvimento: compreendem a auto-estima, a auto-realização, e a necessidade do indivíduo estar adaptado ao ambiente que o cerca de forma satisfatória e positiva.

De forma geral, pode-se dizer que as teorias de conteúdo (ou das necessidades) ressaltam a compreensão de fatores internos, procurando entender quais necessidades as pessoas procuram satisfazer e o que as impele à ação. Ou seja, os indivíduos agirão de modo a levar à satisfação de suas necessidades.

Entre as idéias principais sobre as necessidades como forças propulsoras, observando-se o que se conhece hoje, pode-se dizer que:

- a) as necessidades diferem entre as pessoas e mudam com o tempo. As diferenças individuais são bastante complexas, sendo difícil compreender valores e anseios diferentes dos possuídos individualmente. Além disso, as necessidades satisfeitas diminuem de importância como fator causador do comportamento;
- b) há um consenso de que o ser humano possui ampla variedade de necessidades, que jamais serão satisfeitas integralmente, mas ainda existem dúvidas sobre a existência de uma hierarquia entre elas, embora reconheça-se que as necessidades fundamentais da existência são prioritárias;
- c) várias necessidades podem ser igualmente e ao mesmo tempo importantes, não existindo correlação clara entre um tipo de necessidade e um tipo de comportamento no trabalho, já que ele é causado por múltiplos fatores, inclusive por várias necessidades;
- d) as reações das pessoas à satisfação ou a não satisfação das necessidades variam;
- e) as pessoas nem sempre agem coerentemente segundo suas necessidades, e as necessidades que as motivam variam de uma época para outra;
- f) as maneiras como as necessidades são “traduzidas” em atos variam entre as pessoas, além de serem influenciadas por fatores sociais e culturais;

Quanto mais se consegue conhecer das pessoas, melhor se poderá compreender suas necessidades. No entanto, os indivíduos normalmente não estão conscientes das necessidades que pretendem satisfazer no momento do seu comportamento, sendo que esse processo mental muitas vezes ocorre em nível inconsciente, o que dificulta o entendimento desses comportamentos.

Deve ser levado em conta que o que serve para motivar um grupo de funcionários pode desmotivar outro, sendo necessárias adaptações individuais que garantam um conjunto de propostas abrangente na busca da satisfação das necessidades.

Teorias da intencionalidade e das expectativas ou teorias de processo

Essas teorias enfatizam *como e por que objetivos* as pessoas são motivadas, partindo da premissa de que a intenção do indivíduo para agir constitui a força propulsora básica de seu comportamento. As intenções são, então, a causa imediata e principal do comportamento, e dependem das percepções do indivíduos, ou seja, das crenças e atitudes que definem a maneira que cada um vê o mundo.

Para entender as teorias voltadas para o processo é básica a noção de *expectativa*, que significa o que uma pessoa antevê como provável ocorrência em função de seu comportamento, considerando-se também a *valência* ou intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. A motivação se desenvolve a partir do momento em que os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar, e o objetivo dá o impulso à ação.

Essencialmente, a teoria das expectativas supõe que “a motivação é uma função de três componentes: (1) uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (expectativa), (2) uma percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensa

(instrumentalidade), e (3) o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa (valência)". (Bowditch, 1992, p. 46)

Essa visão associa a expectativa à intencionalidade, acreditando que o indivíduo age segundo uma visão antecipada ou expectativa dos resultados, avaliando alternativas de comportamento. Nesse caso, "o grau de satisfação e insatisfação no trabalho depende do grau de sucesso e fracasso que os indivíduos encontram ao alcance de seus objetivos e expectativas...na perspectiva da intencionalidade, o principal fator motivador para um indivíduo dedicar-se a um trabalho é o grau de satisfação esperado, e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa" (Motta, 1995, p. 196).

Podem-se copilar os pontos fundamentais até aqui expostos da seguinte forma:

- a) a principal vantagem da teoria das expectativas é que ela oferece um esquema para se entender *como* a motivação funciona;
- b) o comportamento dos indivíduos é dirigido aos resultados que estes julgam mais atraentes;
- c) as recompensas ou outros resultados precisam ser desejados pelos indivíduos. Os gerentes devem portanto preocupar-se em identificar resultados de valor, e não simplesmente supor que sabem exatamente o que os funcionários desejam, ou atribuir suas próprias necessidades ou desejos a outras pessoas;
- d) os incentivos de qualquer natureza, que fazem parte das políticas de administração de algumas empresas, só influenciam a motivação se influenciarem as intenções dos indivíduos para agir;
- e) se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam saber que a diferença no comportamento real resultará em diferença nas recompensas ou resultados (válidos);
- f) os funcionários também precisam perceber que seu esforço (comportamento) resultará em bom desempenho, especialmente através de um treinamento adequado, do esclarecimento das expectativas da gerência sobre o que considera um bom

desempenho e da tentativa de aumentar a autoconfiança dos indivíduos ou sua sensação de competência;

- g) os objetivos de trabalho possuem maior força motivadora se forem definidos de forma conjunta pela gerência e pelos empregados.

As pesquisas posteriores relacionadas as teorias de processo examinam até que ponto os três componentes básicos (valência, instrumentalidade e expectativa) podem ser medidos de maneira confiável e válida e se o modelo efetivamente prediz como as pessoas se comportarão em dada situação. Um dos principais problemas encontrados é que a teoria pressupõe que as pessoas se comportem de maneira racional. No entanto, as pessoas são limitadas na quantidade de informações que podem processar a qualquer momento, e as interações entre expectativas, instrumentos e valências são bastante complexas.

Derivada do modelo das expectativas, cabe mencionar a teoria da motivação pelo caminho-meta, cuja idéia é “que as pessoas fazem opções que refletem suas preferências em termos da relativa *utilidade* delas para si (ou seja, uma espécie de hierarquia de resultados pessoais)”. (Bowditch, 1992, p. 47) A premissa básica dessa teoria é que as intenções conscientes (metas) de uma pessoas são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas parecem dirigir nossos pensamentos e ações.

Teorias de reforço ou teoria do aprendizado: os estímulos e reforços

Associadas principalmente aos trabalhos behavioristas de B. F. Skinner, são muitas vezes chamadas de “condicionamento operante” ou “modificações do comportamento” e explicam o comportamento humano exclusivamente por causas externas, verificando como as conseqüências de uma ação passada influenciam as ações futuras num processo cíclico de aprendizado. A premissa fundamental da teoria de Skinner é que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa.

Segundo a teoria do aprendizado, o “comportamento é causado por contingências, que são relações mais complexas do indivíduo com o seu meio ambiente do que simplesmente a visão do estímulo-resposta. A contingência envolve um estado ambiental prévio, um comportamento e sua consequência” (Motta, 1995, p. 197).

As teorias de reforço tratam das formas pelas quais se aprende o comportamento, que embora possa ser inicialmente aleatório, a medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão reforçados e subseqüentemente repetidos. Os comportamentos no trabalho serão então aprendidos, resultando em hábitos de trabalho que satisfaçam e ajudem a realizar os objetivos da organização.

Através da teoria do aprendizado sabe-se que os indivíduos tendem a fazer coisas cujos resultados julgam positivos e evitar comportamentos cujas consequências julgam negativas. Assim, se os indivíduos forem recompensados por comportarem-se de certo modo, começarão a fazer a ligação entre comportamento apropriado e recompensa, continuando a apresentar aquele comportamento. Isto parece mostrar que, se os administradores quiserem mudar o comportamento de um subordinado, terão que modificar as consequências do seu comportamento, tomando-se o cuidado de fazer com essas consequências se relacionem claramente com o comportamento.

O *reforço positivo* (recompensa) serve então para encorajar a repetição de certos comportamentos, e embora a maioria dos estudiosos concorde que é a melhor forma de se manter certos comportamentos, o *reforço negativo* (punição) também pode ser empregado para moldar o comportamento. Se um estímulo do ambiente não produzir resposta, não é porque o indivíduo filtrou-o ou negou-o por algum fator interno, mas porque o estímulo não desempenha um papel importante na contingência. O *reforço contínuo* serve para a aquisição de um novo comportamento, e o *reforço intermitente* é a melhor maneira de se manter um comportamento, evitando que ele se extinga.

Embora existam críticas concernentes à ordem ética quanto à manipulação de trabalhadores e modificação do comportamento, há consenso de que os indivíduos, quando devidamente incentivados, mobilizam energias e adquirem formas de comportamento que normalmente não buscariam. Valorizando os reforços positivos, tais como elogios, reconhecimento, remuneração ou promoções, dependentes de certos comportamentos (como metas a serem atingidas ou esforço maior), os administradores podem aumentar a probabilidade de que esses comportamentos sejam mantidos ao longo do tempo.

Na prática, percebe-se que os administradores estão sempre influenciando o comportamento de seus subordinados pela forma pela qual negam ou dão recompensas. W. Clay Hammer (*apud* Stoner, 1985) identificou seis regras que deverão ser observadas para que a teoria do aprendizado possa apresentar resultados eficazes: (1) não recompensar todas as pessoas igualmente; (2) saber que a incapacidade de responder também pode modificar o comportamento; (3) certificar-se de dizer às pessoas o que elas podem fazer para ter reforço; (4) certificar-se de dizer as pessoas o que elas estão fazendo de errado; (5) não punir na frente dos outros; (6) ser justo.

2.1.2.2 A TEORIA MOTIVACIONAL E A PRÁTICA NO TRABALHO

A busca da produtividade passa pelo entendimento das dimensões da motivação, visto que o nível de desempenho é determinado pela motivação, pelas capacidades do indivíduo e pela percepção do papel (compreensão individual dos comportamentos necessários para se conseguir um ótimo desempenho). (Stoner, 1985, p.315)

As teorias de motivação referem-se as “causas do comportamento humano no trabalho, isto é, às forças propulsoras (internas ou externas) que levam a um determinado desempenho”. (Motta, 1995, p. 198) Para o empregado, o desempenho proporciona recompensas, que podem ou não ser

materiais, confirmando o *resultado* como uma dimensão básica do comportamento. Uma conclusão baseada em pesquisas realizadas em empresas norte-americanas de sucesso é a da importância do reconhecimento do esforço individual, do reconhecimento perante o grupo e do elogio, juntamente com os prêmios materiais, sempre enfatizando o lado positivo de cada situação.

Para que sejam utilizadas pelos gerentes teorias como as de Maslow e Herzberg, alguns aspectos mais complexos e críticas a essas teorias devem ser considerados. A teoria de Maslow, parece oferecer uma perspectiva abrangente da humanidade, porém, “a validade aparente da teoria pode obscurecer as diferenças nas necessidades secundárias, que variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo”. (Hampton, 1983, p.50) Para que se compreenda a motivação das pessoas no trabalho é fundamental entender-se as diferenças culturais e individuais. Os gerentes precisam usar de forma criteriosa a teoria das necessidades, refletindo a consciência de que existe uma diversidade de necessidades e aprendendo, até onde possível, que necessidades são importantes para quais indivíduos, e que mudanças no trabalho e no ambiente as circunstâncias permitem.

O trabalho de Herzberg também tem sido controverso, e a “crítica da teoria da motivação/higiene, de Herzberg, diz que ela faz simplificações excessivas e que os gerentes devem tomar cuidado ao aplicá-la a casos particulares”. (Hampton, 1983, p.50) Críticos sugerem que as pessoas falam mais de seus sucessos como sendo seus próprios, e de seus fracassos como sendo falhas de outras pessoas ou condições. Assim, fazendo-se as perguntas sobre sentimentos bons ou ruins que o método requer, os resultados podem ser mais uma autodefesa das pessoas que uma verdadeira fonte de satisfação ou insatisfação. Outros dizem que os fatores de higiene de uma situação podem ser os motivadores em outra, assinalando as diferenças individuais e talvez grupais.

Quanto às principais forças motivacionais, as pesquisas de David McClelland sugerem que “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual

vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”. (Davis, 1992, p.47) McClelland identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: poder, realização ou atuação e afiliação. Geralmente, os comportamentos relacionados com poder são caracterizados pela tentativa de influenciar os outros e procura por posições de influência. Os indivíduos com comportamentos associados à necessidade de realização colocam metas desafiadoras para si próprios, procuram tenazmente alcançar as metas e valorizam e usam a realimentação do desempenho. Quando é a necessidade de afiliação que prevalece na pessoa, esta procura em particular dar-se bem com os outros e aprecia a companhia alheia. O conhecimento dessas forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho.

Em relação aos sistemas de incentivos contemporâneos, Motta (1995, p. 201) assinala como pontos principais: “1) as tarefas são definidas com amplitude e flexibilidade, enriquecidas com mais responsabilidades e variedade, com possibilidade de substituição de companheiros, como em equipes, e não através da especialização rígida; 2) a produção é vista como consequência da conjunção de interesses individuais e organizacionais e objetivos desafiantes, e não como fruto de insegurança, medo e disciplina; 3) o sistema de recompensa é também mais complexo, envolvendo retribuições de diversas naturezas e ganhos individuais e coletivos”.

Segundo Motta (1995, p. 201), “nos últimos anos, as propostas sobre motivação tem se centrado em incentivos, reforços, objetivos, intencionalidade e expectativas”, que por focalizarem aspectos externos do indivíduo são resultantes de pesquisas com maior rigor metodológico, sendo então mais aplicáveis através de instrumentos gerenciais específicos. Motta enumera as principais conclusões referentes à aplicação da teoria motivacional no ambiente empresarial:

- 1) Para que o indivíduo adquira um comportamento motivado, tanto o objetivo quanto a recompensa tem de ser por ele valorados.

- 2) A definição de objetivos como fator motivador depende, em grande parte, da incorporação de interesses individuais em projetos organizacionais. Condicionam também o desempenho: tipos de objetivos e tarefas e, ainda, reações e opiniões de companheiros de trabalho.
- 3) Expectativa é, na verdade, um julgamento individual sobre antecipação de recompensas. As expectativas devem ser tratadas não apenas de maneira coletiva, mas também individual.

Todas as dimensões da motivação devem ser consideradas, sendo recomendada uma abordagem contingencial à administração da motivação. Todo o conjunto ou sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levados em consideração para que a motivação possa ser adequadamente focalizada. Lyman Porter e Raymond Miles (*apud* Motta, 1995, p. 202), recomendam uma “perspectiva sistêmica”, afirmando que três variáveis afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação de trabalho.

As teorias da motivação não tem todas as respostas sobre o impulso ao trabalho, mas podem oferecer subsídios à compreensão da própria natureza humana, explicando, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento do indivíduo no trabalho.

Shari Caudron (1997), consultora de empresas norte-americana, realizou uma ampla pesquisa procurando as melhores formas de levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com o máximo de seus esforços para a organização. Publicou um artigo que reúne uma lista de vinte técnicas, recomendadas por vários consultores norte-americanos entrevistados, para motivar os empregados.

É importante, segundo a autora, compreender que os antigos estímulos já não servem e que é preciso voltar aos fundamentos básicos do comportamento humano. A conclusão geral da pesquisa afirma que não existe uma fórmula mágica para conquistar a boa vontade do funcionário – o mais sensato é combinar uma série de atitudes tão essenciais quanto os

princípios que norteiam o comportamento humano. A responsabilidade fica nas mãos da administração e depende da cultura da empresa. A seguir são listados os vinte princípios:

1. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
2. Dar *feedback* regular aos funcionários;
3. Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar;
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito;
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente;
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho;
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho;
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;
15. Usar o desempenho como base para a promoção;
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo;
18. Estimular o sentido de comunidade;
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem;
20. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isso pode incluir participação nos lucros.

Concluindo, com palavras de Bergamini (1982, p. 128), “a chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e

planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física”.

2.1.3 COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA

As organizações possuem grupos de pessoas responsáveis pela tomada de decisões, pela formulação de objetivos e pela utilização de recursos. Não há organização, quer seja contemporânea ou comunidade primitiva, que não seja orientadas por um “corpo governante”.

Em função de seus objetivos específicos (produtos e serviços), cada organização necessita de um tipo específico de administração, a fim de que esses objetivos sejam atingidos maximizando a utilização dos recursos, obtendo lucro e garantindo a continuidade da organização. Pode-se dizer que o principal papel da administração é zelar pela eficiência, pela eficácia e pela continuidade do empreendimento.

Quando trata-se de competência administrativa, precisa ficar claro que os administradores são necessários em todos os lugares, e que suas habilidades são requisito básico para a sobrevivência de qualquer organização. Os administradores precisam fazer as coisas acontecerem, com e através das pessoas, como expressa Lawrence A. Appley, ex-presidente da American Management Association (*apud* Megginson, 1986, p. 18): “A função básica da administração é atingir objetivos por meio da ação encetada pelos membros da organização. Já que a dinâmica constitui as forças que produzem a ação e o movimento, segue-se que a dinâmica da administração está nas forças que produzem a ação necessária... [Essas] forças da administração não acontecem simplesmente. Elas precisam do ímpeto dos... [administradores]”.

A competência administrativa significa eficácia em qualificações técnicas, humanas e conceituais. É necessário que se consiga resolver problemas e tomar decisões com adequada capacidade de análise. Deverão

também ser descobertos problemas e oportunidades, além de se conseguir compreender cada situação organizacional de forma específica, colocando-a em uma categoria geral.

Uma frase de W. L. Mackenzie (*apud* Megginson, 1986, p.20) aborda de maneira interessante o assunto: “O trabalho nada pode fazer sem o capital, o capital nada pode fazer sem dispor do trabalho, e nenhum deles pode fazer alguma coisa sem o gênio orientador da administração”.

2.1.3.1 A ADMINISTRAÇÃO

Ao longo de seu processo evolutivo o homem sempre procurou criar meios de melhor utilizar seus esforços e conseguir melhores resultados de suas ações, em qualquer dos numerosos aspectos de sua existência. As organizações surgiram em função disso e são hoje parte fundamental da sociedade.

O Dicionário de Administração define organização como “uma entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado.” Para Hampton (1983, p.7), organização é “uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. Nadler, (1983, p. 19) conceitua organizações como “sistemas sociais que tem que transacionar com um ambiente externo, e são constituídas de indivíduos e grupos que desempenham tarefas e têm arranjos organizacionais, formais e informais, voltados para facilitar o desempenho da tarefa organizacional”.

As definições variam das mais simples às mais complexas, e foram sendo modificadas e ampliadas ao longo dos anos, mantendo como ponto comum a união de esforços de várias pessoas para atingirem-se objetivos, ou seja, as organizações das quais as pessoas fazem parte ao longo da vida, seja como empregados, clientes ou membros foram criadas com o intuito de que algum (ou alguns) objetivo fosse atingido. Os objetivos variam, mas são a razão fundamental da existência das organizações.

A administração surge como sendo o trabalho que envolve a combinação e a direção dos recursos necessários para que sejam atingidos os objetivos específicos, e o administrador deverá ser a pessoa capaz de encontrar meios, programas e métodos que proporcionem a consecução desses objetivos, através da utilização eficaz dos recursos da empresa. Sem a administração nas organizações o esforço das pessoas seria desperdiçado, e cada um trabalharia apenas por seus próprios objetivos, ao invés de buscar os objetivos organizacionais.

A administração é necessária sempre que houver alguma atividade humana organizada, quer seja atividade produtora de bens ou serviços, empreendimentos públicos ou privados, e em pequenos e grandes grupos. Sua tarefa básica é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”. (Chiavenato, 1994, p.3)

“A necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais e humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros”, sendo a administração um processo integrativo que busca resultados específicos. (Kwasnicka, 1995, p. 16)

Chiavenato (1994, p.3) esclarece que “a palavra *administração* tem origem latina (*ad*, direção, tendência, *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa “a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro”. (Stoner, 1986, p. 23)

Examinando-se a literatura percebe-se que existem quase tantas definições de administração quantos são os autores que escreveram a respeito. As definições tem muitos traços comum, como a preocupação em atingirem-se metas e objetivos organizacionais, trabalhar com e por meio

de pessoas e grupos, e normalmente não mencionam qualquer tipo de organização, sendo aplicável a qualquer uma delas. Hersey (1986, p. 4) acrescenta ainda que “administrar significa alcançar objetivos organizacionais por meio da liderança”, cabendo aqui fazer a distinção entre os dois conceitos, visto que muitas vezes pensa-se que administração e liderança são a mesma coisa.

Essencialmente, a liderança é um conceito mais amplo. Etzioni (*apud* Hall, 1984, p. 113), define esta forma especial de poder como “a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores, numa ampla faixa de assuntos. A liderança distingue-se do conceito de poder na medida em que implica influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica apenas que as preferências dos sujeitos são mantidas em suspenso”. A administração “é um tipo especial de liderança, em que é de fundamental importância a consecução de objetivos organizacionais. Portanto, a diferença básica entre os dois conceitos está na palavra organização. A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”. (Hersey, 1986, p. 4)

A administração como prática existe desde a pré-história, quando as pessoas começaram a unir-se em grupos simples de caça e busca de alimentos e já havia a figura do líder, a quem o grupo seguia e que era responsável pelo bem-estar do bando. Desta forma, alguns conceitos e técnicas principais da administração sempre foram usados pelo homem, consciente ou inconscientemente.

Embora nunca tenham sido encontradas obras que comprovem o desenvolvimento da administração na Antigüidade, é impossível pensar a construção de uma pirâmide, a estrutura de uma cidade como Atenas e a administração de um império como o Império Romano sem valerm-se de conhecimentos de administração. (Kwasnicka, 1995, p. 23)

Na Idade Média, as condições ainda não permitem o desenvolvimento de uma abordagem racional do trabalho, e o misticismo e tradicionalismo vigentes acabaram impedindo as inovações técnicas. Com o Renascimento, essa estrutura social da Idade Média dá lugar a uma nova ordem social onde começa a prevalecer a objetividade e a racionalidade e os preconceitos em relação ao trabalho que até então existiam são esquecidos.

Em outras palavras, o desenvolvimento da teoria da administração foi lento, e só iniciou efetivamente a partir da Revolução Industrial, em fins do século XVIII, visto que as sociedades foram crescendo e se tornando mais complexas, aumentando a necessidade das organizações e dos administradores.

As empresa já não era mais operada em pequena base individual, normalmente domiciliar e artesanal, e o desenvolvimento de novas tecnologias e matérias-primas concentrou grandes números de operários nas fábricas. As novas indústrias, ao contrário das pequenas oficinas da Idade Média, utilizam máquinas, empregam muitas pessoas e através da divisão do trabalho passam a produzir em larga escala.

Nessa época começa-se a buscar a aplicação do método científico no estudo do trabalho, e surgem os pioneiros no estudo da administração, como Robert Owen (1771-1858) e Charles Babbage (1792-1871).

Frederic W. Taylor (1856-1915), procurando “uma maneira melhor” de se fazer o trabalho foi estruturando aos poucos a essência da administração científica, enfatizando a análise racional dos problemas. Sua filosofia baseava-se em quatro princípios básicos (*apud* Stoner, 1985, p.25):

1. O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, (para que se pudesse determinar o melhor método de execução para cada tarefa).
2. A seleção científica do operário, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual tivesse maior aptidão.
3. A educação e o desenvolvimento científico do operário.

4. A cooperação íntima e amistosa entre a administração e os operários.

Ele pregava “uma revolução mental” por parte da administração e dos empregados, para que estes princípios dessem certo. Ambas as partes deveriam procurar aumentar a produção e os lucros aumentariam tanto que não seria mais preciso competir por eles.

Outros que contribuíram para a administração científica foram Henry L. Gantt (1861-1919), discípulo de Taylor que continuou a aperfeiçoar sua obra e os Gilbreth, Frank B. e Lillian M. (1868-1924 e 1878-1972), preocupados com a humanização do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos.

Na mesma época em que Taylor estava sendo estudado, elogiado e criticado nos Estados Unidos, Henry Fayol revolucionava o pensamento gerencial na França, com a teoria clássica da organização.

Ao contrário de Taylor, os trabalhos de Fayol focalizavam a cúpula administrativa, e sua contribuição mais importante diz respeito à universalidade de princípios que podiam ser aplicados às funções de administração em todas as formas de trabalho humano organizado.

Em 1908 Fayol publica *Os princípios de administração*, ensejando as possibilidades de se formar administradores e criar o ensino formal de administração. Ele não foi o primeiro a investigar o comportamento administrativo, mas foi o primeiro a sistematizá-lo, acreditando que a boa prática administrativa segue certos padrões que podem ser identificados e analisados. Segundo ele, “com previsão científica e métodos apropriados, os resultados satisfatórios eram inevitáveis” (*apud* Stoner, 1985, p. 28)

Fayol definiu administração em termos de cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, e estabeleceu 14 “princípios de administração”:

1. Divisão do trabalho
2. Autoridade
3. Disciplina
4. Unidade de comando

5. Unidade de direção
6. Subordinação do interesse individual ao bem comum
7. Remuneração
8. Centralização
9. Hierarquia
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade de pessoal
13. Iniciativa
14. Espírito de Equipe

Após essa fase, da abordagem mecanicista, começaram a surgir teorias mais orientadas para as pessoas, inicialmente com Mary Parker Follett e Chester Barnard, que basearam-se na estrutura básica da escola clássica, porém introduzindo novos elementos relacionados a área de relações humanas e de estrutura da organização.

É o início da escola comportamentista, que considera que a organização são as pessoas. Os administradores perceberam que a abordagem clássica não satisfazia a todas as suas necessidades de eficiência na produção e harmonia no trabalho, visto que as pessoas nem sempre seguiam padrões de comportamento previstos ou racionais.

Hugo Münsterberg (1863-1916) deu início à psicologia industrial, aplicando instrumentos da psicologia para ajudar a atingir os objetivos buscados pelas outras teorias de administração.

Elton Mayo, reconhecido como um dos fundadores da escola de relações humanas, foi um dos primeiros a reconhecer a necessidade de explicar a complexa natureza humana no trabalho, realizando o Experimento de Hawthorne, elaborado na Western Electric Company. Mayo conclui que “o conceito de ‘homem social’ – motivado por necessidades sociais, querendo relações gratificantes no trabalho e mais sensível às pressões do grupo de trabalho que ao controle da administração – tinha que

substituir o antigo conceito de ‘homem racional’, motivado por necessidades econômicas pessoais”. (Stoner, 1985, p. 32)

Pesquisadores posteriores continuaram utilizando o método científico no estudo das pessoas no trabalho, e começaram a ser denominados cientistas do comportamento, entre eles Argyris, Maslow e McGregor. A abordagem comportamental “procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potenciar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes”. (Chiavenato, 1994, p. 27)

Segundo Kwasnicka (1995, p.35), os objetivos da ciência do comportamento são dois: fundamental e aplicada. “O seu objetivo fundamental como ciência é o de pesquisa desapaixonada do conjunto de fatores básicos do comportamento humano e o desenvolvimento e teste das teorias de comportamento. Para uma visão mais aplicada, a ciência do comportamento está mais preocupada com a aplicação dos fatos, as teorias testadas e soluções de problemas na área da saúde mental do indivíduo e do grupo, relacionando empregado-empregador, treinamento e utilização de pessoal.”

Dentro da abordagem comportamental, surgiu mais recentemente o movimento denominado *Desenvolvimento Organizacional*, que através de diagnóstico e intervenção desenvolve estratégias de mudança organizacional planejada, envolvendo modificações estruturais e comportamentais.

Continuando a explanação cronológica da teoria administrativa, encontramos a abordagem sistêmica, que vê a organização como um sistema unificado voltado para um fim, formado por partes inter-relacionadas, que interage com seu ambiente. Dessa forma, a atividade de qualquer parte de uma organização afeta a atividade de todas as outras partes.

Alguns conceitos-chave da teoria de sistemas fazem parte do vocabulário corrente dos administradores atuais: *subsistemas* – as partes que compõe o todo; *sinergia* – significa que o todo é maior que a soma das

partes; *sistemas abertos e fechados* – um sistema é aberto quando interage com o seu ambiente, e fechado se não interagir; *limite do sistema* - limite de cada sistema que o separa de seu ambiente; *fluxo* – um sistema tem fluxos de informação, materiais e energia. Os insumos provenientes do ambiente entram no sistema, passam por processos de transformação e saem como bens e serviços, que são as saídas do sistema; *feedback* – é o controle dos sistemas, onde as informações retornam às pessoas adequadas para que o trabalho possa ser avaliado e, se necessário, corrigido.

Finalmente, há a teoria contingencial, segundo a qual “o trabalho dos administradores é identificar a técnica que, em determinada situação, em certas circunstâncias e em determinado momento, dá a melhor contribuição para a consecução dos objetivos da administração” (Stoner, 1985, p.37). Essa teoria foi elaborada por administradores, consultores e pesquisadores, que procuram aplicar os conceitos já existentes à situações concretas, buscando integrar as várias escolas de pensamento administrativo e concentrando-se na inter-dependência dos diversos fatores envolvidos em cada situação.

A teoria contingencial parte da teoria sistêmica e se concentra na natureza das relações existentes entre as partes do sistema, enfatizando o ambiente no qual as empresas estão inseridas. Segundo a visão contingencial, os administradores não devem satisfazer-se com a simples análise do problema, mas compreender até que ponto determinada solução está de acordo com a estrutura, os recursos e os objetivos da organização como todo.

Atualmente vive-se uma época de desenvolvimento tecnológico e inovação empresarial sem precedentes, e as organizações são hoje confrontadas com uma infinidade de pressões, como as enumeradas por Bolwditch (1992, p. 13): “(1)concorrência crescente na arena mundial; (2) regulamentações governamentais, cada vez mais, tem tratado de controvérsias sociais (tais como discriminação, segurança no local de trabalho, proteção do meio ambiente); (3) escassez de recursos; (4) maior diversidade de força de trabalho; (5) normas culturais em mudança; e (6) as

pressões empresariais mais tradicionais, por parte de concorrentes, fornecedores e forças de oferta e procura”.

Acompanhando essa evolução, surgem a cada dia novos estudiosos e pesquisadores que procuram incrementar os conhecimentos já existentes, acrescentando a eles os novos elementos que vão se apresentando, criando assim novas visões, estratégias e práticas. A contribuição mais recente à teoria da administração é chamada por Stoner (1995, p. 36) de “Novo Movimento” das Relações Humanas, mas ele observa que até o momento é impossível dimensionar se esse movimento não é mais uma “moda” conceitual, apesar de seu enorme impacto sobre o pensamento administrativo, tanto nas universidades quanto nas organizações.

Trata-se de uma “abordagem integradora, que combina uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações para prescrever como os administradores eficazes *deveriam* agir na maioria das circunstâncias” (Stoner, 1995, p. 35).

Entre os estudiosos que contribuíram para essa perspectiva encontramos W. Edwards Demming, com seus 14 princípios da qualidade, Peter Drucker, e Tom Peters e Robert Waterman, que no livro *Em busca de excelência* relatam seus estudos sobre 43 empresas americanas consideradas excelentemente administradas, através do qual concluíram que essas empresas eram brilhantes porque faziam muito bem as tarefas mais fundamentais de uma organização.

2.1.3.2 O ADMINISTRADOR

É comum atribuírmos ações às organizações como se estas fossem dotadas de vontade, quando a realidade é que por trás de cada ato organizacional estão os atos das pessoas que a formam. A responsabilidade dos administradores é agir e mobilizar a ação dessas pessoas; afinal, é trabalhando com e por meio delas que o administrador poderá cumprir suas funções, concretizar suas idéias e tomar as melhores decisões.

Stoner (1985, p. 8) descreve os administradores como “planejadores, organizadores, líderes e controladores da organização”. Acrescenta que mais do que definir o que eles fazem, é necessário saber o que eles são:

- *Os administradores trabalham com pessoas e por meio delas.* Trabalham com qualquer pessoa que possa ajudar a atingir os objetivos da unidade ou da organização. Não significa apenas subordinados e chefes, mas outros administradores e pessoas de fora da organização. Os administradores agem também como canais de comunicação dentro das organizações.
- *Os administradores são responsáveis e tem que prestar conta de seus atos.* A eles cabe providenciar a execução correta de tarefas específicas, e devem prestar conta não apenas de seu próprio trabalho, mas também pelo trabalho dos outros.
- *Os administradores chegam a um equilíbrio entre objetivos concorrentes e estabelecem prioridades.* Como estão sempre diante de muitos objetivos, problemas e necessidades, devem conseguir equilibrar os recursos disponíveis, e seu tempo. Os administradores se vêem, com frequência, diante de necessidades humanas e organizacionais conflitantes e tem que identificar prioridades.
- *Os administradores tem que pensar analítica e conceitualmente.* Significa poder ver cada tarefa em abstrato e relacioná-la com outras, inferindo suas implicações mais amplas.
- *Os administradores são mediadores.* As organizações são formadas por pessoas e estas discordam entre si ou brigam. Portanto, os administradores precisam, às vezes, desempenhar um papel de mediadores e acertar as discordâncias. Além disso, representam seus subordinados perante seus superiores, e vice-versa, traduzindo reivindicações e direcionamentos.
- *Os administradores são políticos.* Eles tem que estabelecer relações e, muitas vezes, recorrer à persuasão e às soluções de meio termo para promover os objetivos da organização.

- *Os administradores são diplomatas.* Podem atuar como representantes oficiais de suas unidades de trabalho em reuniões organizacionais. Podem representar toda a organização e uma determinada unidade no relacionamento com os clientes, fregueses, empreiteiros, funcionários públicos e membros de outras organizações.
- *Os administradores tomam decisões difíceis.* A eles cabe propor soluções para problemas difíceis e fazer o acompanhamento de suas decisões, mesmo quando isso não for popular.

Segundo Stoner (1985, p. 9), um administrador *é* o que ele *faz*, e como deve desempenhar um número diverso de atividades e papéis, é necessário que saiba reconhecer os comportamentos adequados a cada situação, sendo esse um dos principais requisitos ao cumprimento de sua função.

Henry Mintzberg (*apud* Stoner, 1995) catalogou e analisou os vários papéis dos administradores, estudando todos os níveis de dirigentes – desde líderes de gangues até executivos, e concluiu que o trabalho dos dirigentes é bastante similar, visto que todos tem autoridade formal sobre suas próprias unidades organizacionais.

“A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando a realização de objetivos.” (Maximiano, 1985, p. 12). Além dessas atividades, descritas inicialmente por Fayol – “administrar é prever, organizar, comandar e controlar”, convém citar a classificação de Mintzberg (*apud* Teixeira, 1981, p. 27): “As atividades administrativas podem ser divididas em três grupos: aquelas que são pertinentes basicamente ao relacionamento interpessoal, aquelas que lidam basicamente com a transferência de informações e aquelas que envolvem essencialmente tomada de decisões.” Ele identifica 10 papéis administrativos, que são divididos em três grupos: três papéis interpessoais (chefe, líder, contato (ligação)); três papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz) e quatro papéis decisoriais

(empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos, negociante).

Essa classificação é importante porque embora existam diversas abordagens das funções ou papéis do administrador, o conteúdo do trabalho administrativo varia muito, de acordo com a organização, o nível hierárquico e o gênero do cargo.

Os gerentes podem ser classificados e estudados de duas maneiras: segundo a posição que ocupam na hierarquia e segundo o seu tipo de atividade. As três categorias principais, em relação aos níveis de administração, segundo Maximiano (1995, p. 64), são “alta administração, média gerência e supervisão de primeira linha”. Em relação à atividade, os administradores funcionais são responsáveis por apenas uma atividade organizacional, como vendas ou produção, e os administradores gerais são responsáveis por todas as atividades numa unidade organizacional complexa. (Stoner, 1985, p.13)

O sucesso da organização na consecução dos seus objetivos e no cumprimento do seu papel social depende em grande parte do êxito dos administradores em seu trabalho. Existem critérios que avaliam os administradores e a organização, e muitos estão normalmente baseados em dois conceitos propostos por Peter Drucker (*apud* Stoner, 1985, p. 6), que são a *eficiência* e a *eficácia*. Eficiência significa “fazer as coisas direito” e eficácia quer dizer “fazer a coisa certa”. Drucker argumenta que a eficácia é a chave do sucesso de uma organização. O administrador, segundo ele, precisa aproveitar ao máximo as oportunidades: “implica a essencialidade da eficácia, e não da eficiência para a empresa. A questão pertinente não é como fazer as coisas direito, mas como descobrir as coisas certas a serem feitas e concentrar os recursos e o esforço nestas”.

Há ainda o fato de que “a administração é um processo dinâmico, pois o administrador transforma o potencial em realidade. Deve o administrador ser um inovador, um agente de mudanças, progresso e crescimento. Deve ser o oposto daquele que simplesmente reage ou se adapta ao que está ocorrendo em volta dele”. (Scanlan *apud* Minicucci,

1983, p. 11). Portanto, entre as responsabilidades do administrador está incluída a de garantir que o progresso realmente aconteça, também chamada de *efetividade*.

É comum encontrarmos na literatura pelo menos três tipos de habilidades que todos os administradores deveriam possuir, identificados inicialmente por Robert L. Katz: *habilidade técnica* (conhecimento e capacidade de aplicação de técnicas específicas, instrumentos e processos na realização do trabalho pelo qual é responsável – “cuidar da mecânica do trabalho”), *habilidade humana* (saber trabalhar com outras pessoas, compreendê-las e motivá-las) e *habilidade conceitual* (capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização).

Finalizando, menciona-se uma recente concepção de gerenciamento empresarial, que enfoca as *organizações de aprendizagem* (organizações com alta capacidade de aprendizado, essencialmente um aprendizado mais rápido que o dos concorrentes, capazes de despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais), afirma que nessas organizações, os dirigentes tem a função de projetista, guia e professor, devendo construir organizações nas quais as pessoas possam expandir sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais (imagens internas de como o mundo funciona).

2.1.4 COMPETÊNCIA DECISÓRIA

A tomada de decisões é muitas vezes considerada pelos administradores como seu trabalho central, pois estão constantemente escolhendo o que fazer, quem irá fazer, quando, aonde, e mesmo como fazer, tendo em mente o estabelecimento de metas, os meios para atingir os fins, e a resolução de conflitos. As decisões do administrador direcionam as decisões e as ações de outros membros da organização, e o fato das decisões serem boas ou não desempenha importante papel no grau de

eficácia do gerente.) Pode-se definir *tomada de decisão* como “a seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado”. (Megginson, C. 1986, p. 162)

“As decisões descrevem o processo através do qual se escolhe um caminho como solução de um problema específico.” (Stoner, 1985, p. 109) Na verdade, não apenas os administradores, mas todos os membros da organização precisam tomar decisões, mesmo os que ocupam cargos rotineiros. As decisões permeiam praticamente todas as funções ou processos administrativos, e o primeiro passo é saber que situações representam problemas para que se possa resolvê-las de forma racional e inteligente.

Segundo Hall (1984, p. 126) em termos abstratos, o processo decisório “envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a análise do tipo de problema e de suas dimensões básicas, a busca de soluções alternativas e o exame de suas conseqüências, inclusive a antecipação de vários tipos de conflito pós-decisório, e a escolha final”. Ele descreve basicamente uma perspectiva racional do que acontece e sugere o que deveria ser feito, sendo essa uma visão racional e normativa.

No entanto, Hall reconhece que a situação, na prática, é muito mais complexa, afirmando que há limites importantes da racionalidade aplicada nas decisões. Nem todas as decisões tem a mesma importância, o que resulta em variáveis diferentes e abordagens de solução diversas. Algumas decisões são estratégicas e de alto risco, enquanto outras são táticas e de baixo risco. Muitas vezes o gerente está envolvido com várias decisões simultaneamente, havendo uma diversidade de exigências, geralmente sem muito tempo para reflexão ou contemplação.

Quando precisam tomar decisões, os gerentes devem ser capazes de integrar o que sabem sobre os aspectos organizacionais envolvidos em cada questão, utilizando “pedaços” de conhecimento úteis à resolução de crises e ao aproveitamento de oportunidades, podendo dessa forma compreender e influenciar construtivamente as unidades organizacionais pelas quais são responsáveis.

Katz e Kahn (1987, p. 283) esclarecem que a tomada de decisão pode ser considerada em termos de três dimensões básicas: o nível de generalidade ou abstração da decisão; a quantidade de espaço organizacional externo ou interno afetado pela decisão; e a extensão de tempo para o qual a decisão vigorará. A combinação dessas três dimensões permite distinguir entre: (1) estabelecimento de política como a formulação de metas e objetivos; (2) estabelecimento de política como a formulação de procedimentos e dispositivos para consecução de metas e avaliação de desempenho; (3) administração de rotina, ou aplicação das políticas existentes a operações existentes; e (4) decisões residuais *ad hoc* afetando o espaço organizacional sem implicações temporais além do evento imediato. Dessa forma, são propostas duas principais categorias de estabelecimento de política baseadas nas dimensões citadas: a formulação de objetivos e metas organizacionais e a formulação de estratégias e procedimentos para a consecução e a avaliação do progresso em direção a tais metas.

Thompson (*apud* Hall, 1984, p. 126) observa que as questões decisórias envolvem duas dimensões fundamentais: (1) crenças sobre as relações de causa e efeito e (2) preferências acerca dos resultados possíveis. Essas variáveis básicas no processo decisório podem atuar no nível consciente e inconsciente. Precisa-se do maior número possível de informações para que se possam avaliar condições de causa e efeito, além do conhecimento da natureza dos sistemas de crenças das pessoas envolvidas.

Existem, porém, limitações cognitivas gerais do raciocínio humano que acabam por determinar a natureza do processo decisório, visto que a mente humana funciona de acordo com princípios desconhecidos que podem causar julgamentos falíveis. Além deste, outro fator que afeta as decisões organizacionais são orientações profundamente arraigadas da personalidade, ou seja, os atributos que individualmente os que tomam decisões trazem consigo porque são o que são. Segundo Katz e Kahn (1987, p. 316), entre as principais dimensões da personalidade do traçador de

diretrizes que podem afetar suas decisões estão: (1) sua orientação para o poder versus sua orientação ideológica, (2) sua emocionalidade versus sua objetividade, (3) sua criatividade versus seu bom senso convencional e (4) sua orientação para ação versus suas qualidades contemplativas.

Um método geral de classificar as decisões é examinar se são programadas ou não. Segundo Hampton (1983, p. 195), “alguns problemas ou decisões tem que ser formulados com informações inadequadas, sob condições em transformação e com alto grau de incerteza. Este tipo de decisão é chamado de decisão não-programada. Existem também as decisões repetitivas e rotineiras, que podem ser tomadas a partir de dados mais adequados, sob condições mais previsíveis e estáveis. Quanto mais características desse tipo tiver, mais se assemelhará a uma decisão programada”.

As decisões programadas seguem uma regra ou um hábito da organização. São políticas ou procedimentos de rotina, que simplificam as decisões em situações que se repetem, limitando ou excluindo alternativas. Já as decisões não programadas tratam de problemas incomuns ou peculiares, como alocação de recursos ou uma linha de produtos que não esteja dando muito certo. Percebe-se que, à medida que se vai subindo na hierarquia organizacional, aumenta a exigência da capacidade de tomar decisões não- programadas.

Alguns problemas chegam aos administradores, mas outros precisam ser descobertos. “Os administradores procuram prever problemas, decidindo como impedir que eles ocorram ou o que fazer se eles ocorrerem. Além disso, os administradores estão sempre buscando oportunidades, decidindo primeiro que oportunidades devem buscar e, depois, o que fazer para torná-las realidade”. (Stoner, 1995, p. 112) Portanto, uma qualificação crítica do administrador é a capacidade de selecionar o problema ou a oportunidade certa, e o que provavelmente será escolhido deve derivar dos valores e da formação de cada um.

William Pounds (*apud* Stoner, 1985, p. 112) descobriu quatro situações que alertam os administradores para possíveis problemas: quando

há um desvio da experiência passada, quando há um desvio de um plano estabelecido, quando outras pessoas apresentam problemas ao administrador e quando os concorrentes tem um desempenho melhor que o da organização. Pounds alerta, no entanto, que a descoberta de problemas normalmente é informal e intuitiva.

Na busca da melhor solução racional do problema compara-se o ideal com o que realmente ocorre. É necessário que se defina o problema metodicamente (1º passo), reünam-se todos os fatos e informações relevantes (2º passo), formulem-se alternativas (3º passo) e selecione-se uma, baseada em determinados parâmetros, fazendo-se o acompanhamento da execução (4º passo), sendo esse um modelo do processo de solução racional de problemas. Contudo, nem todas as decisões precisam seguir um processo racional de solução de problemas, e o administrador deve estabelecer prioridades para avaliar que problemas necessitam de sua solução imediata.

Em relação à racionalidade na tomada de decisão, Katz e Kahn (1987, p. 307) salientam que o processo para alcançar uma decisão sobre um problema organizacional não é prontamente reduzido à racionalidade total e simplista do homem econômico, citando March e Simon, que empregam o conceito de uma racionalidade confinada, ou *os limites cognitivos de racionalidade* e rejeitam o modelo mais antigo de racionalidade, pois sempre existem limitações relativamente ao conhecimento de cursos alternativos de ação, da relativa utilidade de tais alternativas e das conseqüências desses cursos de ação.

Atualmente, muitas das decisões com atributos de decisões programadas e cujos aspectos econômicos se prestam à quantificação, tem sido tomadas através de informações advindas de métodos quantitativos como a análise do ponto de equilíbrio, a programação linear, a simulação e a análise de inventários. Percebe-se, no entanto, que o uso dessas técnicas tem-se limitado principalmente às grandes empresas, não correspondendo às promessas de ampla aplicabilidade de seus primeiros proponentes.

Para aumentar a eficácia na solução de problemas administrativos, Norman Maier (*apud* Stoner, 1985, p. 118) identificou dois critérios de avaliação da eficácia potencial de uma decisão. O primeiro é a qualidade objetiva da decisão (até que ponto o processo decisório formal é bem executado) e o segundo é a aceitação da decisão pelos que tem que a executar.

Tem-se buscado cada vez mais a participação de todos os envolvidos na tomada de decisão, permitindo aos administradores contar com as idéias e as energias dos subordinados, o que facilita a aceitação da decisão. Porém, esta prática tem suas limitações, dependendo do tipo de problema e das condições em que a decisão esteja sendo tomada.

Complementando o assunto, as constatações de Motta (1999, p. 63): “(1) o processo decisório organizacional é, em grande parte, um processo fragmentado, em que as ligações entre problemas e soluções ocorrem assistematicamente e quase ao acaso e (2) o trabalho do dirigente moderno é muito mais diversificado do que se pode inferir a partir dos modelos comuns que preconizam um indivíduo voltado para a formulação de políticas, planejamento e estratégias organizacionais.” Para ele não existe um momento nem etapas predeterminadas e rotativas para a tomada de decisão. Trata-se de um processo contínuo e sistemático de identificar e dominar fatores críticos, que fazem diferença na forma de atuação da organização, estabelecendo sinais direcionais de ação que levam ao alcance dos objetivos.

2.1.4.1 O PLANEJAMENTO

Ao falar-se em competência decisória, faz-se necessário falar em planejamento, que é um processo básico de decisão usado para escolherem-se objetivos e determinar como serão atingidos. O planejamento envolve reconhecer a necessidade de ação, investigar e analisar a necessidade,

desenvolver uma proposta de ação com base na investigação e na análise, e tomar uma decisão.

Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como. O bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos. É claro que não é possível controlar-se o futuro, mas deve-se tentar identificar e isolar as ações presentes e os resultados que se pode esperar que influenciem o futuro.

Entre as vantagens do planejamento, Megginson (1986, p. 106) cita: (1) ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças no ambiente; (2) auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância; (3) capacita os administradores a verem o quadro operativo inteiro com maior clareza; (4) ajuda a estabelecer mais precisamente a responsabilidade; (5) proporciona um sentido de ordem às operações; (6) ajuda a fazer a coordenação entre as várias partes da organização; (7) tende a tornar os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos; (8) minimiza a adivinhação; e (9) poupa tempo, esforço e dinheiro.

Entre as desvantagens, Megginson (1986, p. 107) apresenta: (1) o trabalho envolvido no planejamento pode exceder suas verdadeiras contribuições; (2) o planejamento tende a causar uma demora nas ações; (3) pode restringir indevidamente o exercício de iniciativa e inovação da administração; (4) algumas vezes os melhores resultados são obtidos por um indivíduo que avalie a situação e enfrente cada problema à medida que este for surgindo e (5) de qualquer forma, poucos planos são consistentemente seguidos. Ele assinala que, apesar dessas desvantagens, as vantagens de planejar são muito mais consistentes.

Na empresa, o planejamento é feito nos níveis intitucional, intermediário e operacional, sendo chamado, respectivamente, de estratégico, tático e operacional.

No planejamento estratégico, os dirigentes estão voltados “para a tarefa primária da empresa de se defrontar com a incerteza gerada pelos

elementos incontrolláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral". (Chiavenato, 1994, p. 185) Estes devem rastrear as oportunidades disponíveis e ameaças ambientais, geralmente trabalhando com um horizonte de tempo projetado a longo prazo e com uma abordagem global, envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades. As suas decisões são baseadas mais em julgamento que em dados, por serem voltadas principalmente para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa, o qual está sujeito a um alto grau de incerteza.

Segundo Chiavenato (1994, p. 187), o planejamento estratégico exige seis etapas:

1. Determinação dos objetivos empresariais.
2. Análise ambiental externa.
3. Análise organizacional interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
5. Elaboração do planejamento estratégico.
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

O planejamento tático, por sua vez, serve para a implementação do planejamento estratégico, moldando, detalhando e *traduzindo* os planos estratégicos em planos operacionais. O planejamento tático, em comparação ao planejamento estratégico, é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. O planejamento tático é dimensionado a médio prazo, e sua amplitude normalmente é departamental. Os planos táticos representam uma tentativa da empresa de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada para orientar o nível operacional em suas tarefas e atividades, a fim de atingir os objetivos empresariais propostos.

Finalmente, o planejamento operacional, preocupa-se com o que fazer e como fazer, referindo-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhamento com que

estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista, focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência total, abordando apenas uma tarefa ou operação. É constituído por planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa. O planejamento operacional “pode se visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informações de retroação no sentido de proporcionar meios e condições para otimizar e maximizar resultados”. (Chiavenato, 1994, p. 234)

2.1.5 COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA

As organizações adquirem e produzem conhecimentos transformando-os em produtos e serviços, e a tecnologia pode ser definida como “a forma específica segundo a qual os recursos são combinados, tendo em vista alguma utilidade prática” (Maximiano, 1995, p. 32), ou seja, significa a aplicação de conhecimentos à produção de bens e a prestação de serviços. A tecnologia tem proporcionado a prosperidade que hoje usufruímos. Esse é um fato, uma característica da sociedade contemporânea, que deve ser observada de forma incisiva pelas organizações.

Procurando ampliar o entendimento, Maximiano fornece outras definições de tecnologia:

1. “Embora o termo tecnologia inclua especificamente equipamento mecânico, não está limitado a esse sentido, porém também inclui procedimentos e métodos para organizar a atividade humana, e meios de manipular ou estruturar o comportamento humano.” (Joseph P. Martino)
2. “Tecnologia é o repertório social de conhecimentos que dizem respeito às artes industriais. Ela é feita de conhecimentos usados pela indústria, agricultura, governo e pelas profissões interessadas nos fenômenos físicos e sociais, conhecimentos relacionados com

a aplicação de princípios e teorias básicas para trabalhar nesses campos, e conhecimentos empíricos de artesãos e praticantes.” (Edwin Mansfield)

3. “A tecnologia transforma os recursos nas coisas que os homens desejam. A tecnologia inclui, entretanto, não apenas instrumentos, máquinas e outros implementos, mas também os conhecimentos e a habilidade acumulados necessários a utilização de quaisquer instrumentos disponíveis.” (Ely Chinoy)

No centro de toda a organização está sua atividade e a tecnologia – fluxo de trabalho, os métodos e a parnafernália – utilizada para processar essa atividade, e cada organização emprega tecnologias próprias de seu ramo de atividades e específicas de seus produtos e serviços. Em se tratando de manufatura de produtos, a tecnologia refere-se ao grau de automação e padronização dos processos de produção, sendo que a tecnologia usada por uma empresa condiciona o seu clima de relacionamento humano e os desafios enfrentados pela administração.

Autores como Chiavenato (1984, p. 120) fazem diversas classificações ou abordagens da tecnologia e sua administração. Tratam da tecnologia de acordo com seu *arranjo* na empresa (tecnologia de elos em seqüência, baseada na interdependência das tarefas; tecnologia mediadora, usada para a ligação de clientes que são ou desejam ser interdependentes ou inter-relacionados; tecnologia intensiva, que representa a focalização e convergência de uma ampla variedade de habilidades e especializações da empresa sobre um único cliente), de acordo com seu *produto ou resultado* (tecnologia flexível e tecnologia fixa) e de acordo com o *tipo de operação* (produção unitária ou oficina; produção em massa ou mecanizada; produção em processo contínuo ou produção automatizada).

A tecnologia é resultante do volume de conhecimentos, e as empresas e a sociedade estão constantemente solicitando e produzindo inovação tecnológicas, resultando em produtos e serviços cada vez mais aprimorados. As próprias necessidades humanas e o avanço do conhecimento passam a gerar as inovações, tornando a capacidade de

inovar tecnologicamente uma vantagem competitiva por encontrar meios de satisfazer essas necessidades.

“A tecnologia molda os tipos de empregos que estão disponíveis e as conseqüentes oportunidades de satisfação no trabalho para os funcionários. Influi nos padrões de comportamento do

grupo que se desenvolvem e influi nos tipos de práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação particular. Por estas razões, o entendimento dos efeitos e implicações da tecnologia é tão crítico para a competência da administração, como o é a compreensão da motivação e da dinâmica dos grupos”. (Hampton, 1983, p. 101)

As características estruturais e administrativas (como os níveis na hierarquia administrativa e a amplitude do controle), as aptidões requeridas dos funcionários e o tipo de comportamento de grupo variam com a tecnologia, sendo que sempre é possível aumentar a eficácia organizacional com a correta equação desses fatores, como afirma Joan Woodward (*apud* Hampton, 1983, p 102), “...tornou-se subseqüentemente aparente que existe uma forma de organização mais apropriada para cada situação técnica”.

Charles Perrow (*apud* Hall, 1984, p. 45) propõe a seguinte abordagem: a tecnologia (o que é considerado como sistema de trabalho ou tarefa) tem duas dimensões. A primeira é o grau em que a matéria-prima impõe exceções ou variações da rotina. A segunda é o grau em que essas exceções exigem criatividade ou julgamento. Ele afirma que o importante é a busca da harmonia entre tecnologia, estrutura e objetivos.

No caso de sistemas não rotineiros, Perrow recomenda que a administração permita aos níveis inferiores uma boa parte de critério e poder, devendo haver troca ativa de dados entre os níveis inferiores e médios de administração. Dessa forma, esse estilo flexível tornaria possível às pessoas mais próximas das exceções reagirem aos problemas com seu conhecimento amplo do assunto.

Quanto ao sistema de trabalho rotineiro, Perrow afirma que maior eficiência pode ser alcançada se o sistema de administração tiver características opostas às que servem para as tarefas não rotineiras. Os

níveis inferiores devem ser controlados por planos concebidos centralmente, que ensinam como os problemas devem ser resolvidos.

Outro aspecto importante a ser analisado é o impacto da tecnologia nos indivíduos, afinal, o mais comum é que primeiro desenhe-se o fluxo do trabalho e dos equipamentos necessários, e depois encaixe-se as pessoas onde seja necessário, com a tecnologia ditando seus deveres. Um dos resultados dessa “negligência” é que muitos dos efeitos que a tecnologia tem apresentado sobre as pessoas têm sido danosos.

Segundo Hampton (1984, p. 103), são dois os principais efeitos da tecnologia que merecem ser analisados em particular: os requisitos de mão-de-obra, visto que, como já foi visto, as atividades e a tecnologia determinam o tipo de pessoas necessárias para o trabalho, e as conseqüências motivacionais, visto que as diferentes tecnologias acabam por apresentar oportunidades desiguais para os funcionários se desenvolverem e se satisfazerem com seu trabalho. Conhecer estudos referentes ao sistema de administração e a estrutura da empresa relacionados à tecnologia auxilia a adotar planos, estruturas, chefia e controles de acordo com a natureza do trabalho a ser feito.

Algumas considerações de Slack (1997, p.267) ajudam a esclarecer e descrever melhor o assunto: as tecnologias de processo são as máquinas, equipamentos e dispositivos que ajudam a produção a transformar materiais, informações e consumidores de forma a agregar valor e atingir os objetivos estratégicos da produção.

A princípio ele esclarece que os gerentes de produção não precisam ser especialistas na tecnologia que estão gerenciando, mas devem ser capazes de entender o suficiente sobre a tecnologia para definir seu propósito, a forma pela qual ela vai desempenhar sua função, os benefícios de usar a tecnologia em suas operações e as limitações que o uso da tecnologia pode colocar.

A seguir, relembra que tanto tecnologia de processo (como os produtos são *feitos*), como tecnologia de produto/serviço (forma como os produtos *funcionam*) têm um efeito de ciclo de vida. No estágio de

introdução do ciclo de vida de um produto ou serviço, é a tecnologia do produto ou serviço em si que provavelmente vai dominar. À medida que o produto ou serviço se move ao longo de seu ciclo de vida, a taxa de inovação de sua tecnologia provavelmente vai descer progressivamente, enquanto a taxa de inovação associada com a tecnologia do processo provavelmente vai aumentar.

A base de muitas tecnologias recentemente desenvolvidas é a disponibilidade de microprocessamento barato e poderoso. Por essa razão, muitas tecnologias em diferentes operações são parcialmente tecnologias de informação. Todavia, uma forma conveniente de classificar todas as tecnologias é de acordo com seu recurso primariamente transformado: podem ser materiais, informação ou consumidores.

Quanto ao desenvolvimento tecnológico de processo, inclui coisas como máquinas, ferramentas de controle numérico, centros automatizados, robótica, veículos guiados automaticamente e sistemas flexíveis de manufatura. O grau em que essas tecnologias são utilizadas é parcialmente uma função da posição da produção em questão no *continuum* volume-variedade.

A integração crescente de tecnologias de manufatura levou ao conceito de manufatura integrada por computador. A tecnologia de processamento de informação pode ser organizada de forma centralizada, onde uma unidade central de processamento serve a muitos diferentes usuários, ou descentralizada, onde o processo da informação é distribuído ao longo de uma organização para colocá-lo mais próximo de seus usuários. As redes de área locais podem ser usadas para integrar a capacidade de computação distribuída dessa forma.

As tecnologias de informação crescentemente estão mesclando-se com as tecnologias de telecomunicações. O intercâmbio eletrônico de dados é um exemplo disso. As tecnologias de processamento de consumidores podem ser categorizadas de acordo com o relacionamento entre a tecnologia em si, o pessoal da operação e os consumidores da operação.

Todas as tecnologias podem ser conceituadas em três dimensões: (1) grau de automação da tecnologia (isto é, quanto ela substitui trabalho humano por tecnologia); (2) escala da tecnologia (isto é, tamanho da capacidade da tecnologia); (3) grau de integração da tecnologia (isto é, quantas partes diferentes da tecnologia são conectadas umas com as outras).

Entre os principais meios de obtenção da tecnologia, Maximiano (1995, p. 34) cita:

1. Contratação de especialistas.
2. Aquisição dos direitos de utilização de propriedades intelectual alheia. A patente é um registro formal que protege uma propriedade intelectual ou industrial – um conhecimento ou conceito (idéia, produto ou informação) que pertence legalmente a uma empresa ou pessoa, tal como a fórmula de um medicamento ou um programa de computador.
3. Reprodução de um produto ou processo alheio.
4. Contrato de desenvolvimento. Para resolver problemas que ocorrem apenas uma vez ou outra e que requerem conhecimentos técnicos para ser solucionados, pode-se contatar organizações especializadas, como os institutos de pesquisa e as universidades e contratar um projeto. O projeto pode tratar de desenvolvimento de um produto, identificação da fórmula ou das propriedades de um produto que está no mercado, ou outra finalidade semelhante.
5. Intercâmbio técnico. Normalmente em congressos técnicos e feiras industriais.
6. Pesquisa e desenvolvimento. É uma capacidade permanente criada pela empresa através de um núcleo interno de pesquisa e desenvolvimento.

“A moderna tecnologia de base científica é produzida através do esforço deliberado de pesquisa técnico científica e de múltiplas atividades realizadas no âmbito da produção e comercialização dos bens e serviços.” (Barbieri, 1990, p. 55) Utilizando-se todos os tipos de conhecimento, os

trabalhos para criar e introduzir novos conhecimentos tecnológicos começam com a percepção e identificação de problemas ou oportunidades de ordem técnica ou econômica.

Os procedimentos para o processo de produção de novas tecnologias, visto do ângulo das unidades produtivas, segundo Barbieri, envolvem: (1) reconhecimento e identificação de problemas ou oportunidades técnicas ou mercadológicas; (2) procura de soluções capazes de resolver os problemas ou aproveitar as oportunidades identificadas através do esforço do próprio P&D, através de tecnologia comprada ou encomendada de outras ou ainda de uma combinação dessas duas formas; (3) implantação das soluções obtidas interna e/ou externamente através dos serviços técnicos e de engenharia; (4) produção e comercialização dos bens e serviços sob a nova tecnologia, etapa a partir da qual a empresa passa a recuperar os investimentos realizados nas fases anteriores, caso se concretize um sucesso comercial.

Barbieri (1990, p. 154) afirma também que a tecnologia deve ser vista “como um produto social que adquire suas características básicas das relações sociais efetivas de sua época e seu local. Em outras palavras, ela incorpora as relações sociais existentes na sociedade que a produziu, bem como seus valores dominantes”. Dessa forma, a introdução de tecnologias produzidas nos países ricos conduz a sérios problemas para os países menos desenvolvidos, uma vez que são distintas as características de distribuição de renda, padrão de consumo, dimensão de mercado, relações capital-trabalho e muitas outras.

Um dos modelos de organização que parece já fazer parte de nossa sociedade é a organização *virtual*, criado à partir da utilização de grande parte da tecnologia disponível. A empresa virtual responde a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, sendo mais ágil, enxuta, com menor número de níveis hierárquicos, capaz de gerar e utilizar um grande número de informações e flexível o suficiente para promover mudanças ou assimilá-las rapidamente. A informática torna disponíveis recursos para uma comunicação rápida, fator indispensável para a empresa virtual.

“O mercado eletrônico, ou comércio eletrônico, obtido através da aplicação intensiva de Tecnologia de Informação no mercado tradicional, é considerado uma realidade que trará grandes benefícios para as organizações que o considerarem nas suas estratégias e ameaças ainda maiores para as que não o utilizarem.” (Albertin, A., 1998, p. 52) O mercado eletrônico representa a evolução da interação de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos integrando fornecedores, produtores, canais intermediários e clientes, através de uma rede de relacionamentos eletrônicos.

O comércio eletrônico pode ser definido como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores, e entre seus principais benefícios Albertin cita:

- a promoção de produtos – através de um contato direto, rico em informação e interativo com os clientes, o comércio eletrônico pode melhorar a promoção dos produtos.
- um novo canal de vendas – graças ao seu alcance direto aos clientes e sua natureza bidirecional na comunicação de informação, as aplicações de comércio eletrônico representam um novo canal de vendas para os produtos existentes.
- a economia direta – utilizando uma infra-estrutura pública compartilhada, tal como a Internet, transmitindo e utilizando digitalizadamente a informação, os sistemas de comércio eletrônico podem reduzir o custo de entrega de informação a clientes e a integração eletrônica.
- a inovação de produtos – a natureza baseada em informação dos processos de comércio eletrônico permite que os novos produtos a serem criados ou produtos existentes sejam customizados em maneiras inovadoras. A customização em massa ainda não está sendo de fato utilizada, ela significaria criar produtos específicos para cada cliente, com base nas suas exatas necessidades. Uma outra oportunidade seria ter o cliente tomando parte do projeto do próprio produto.

- o tempo para comercializar – com base na sua natureza instantânea, as aplicações de comércio eletrônico permitem reduzir o ciclo de vida da produção e entrega das informações e serviços.
- as novas oportunidades de negócio – alterando as estruturas da indústria, as aplicações de comércio eletrônico permitiriam o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes finais, assim como permitem o surgimento de concorrentes não-tradicionais.

No entanto, toda a parafernália tecnológica não tem razão de ser, quando simplesmente executa funções operacionais. Estes instrumentos devem estar direcionados a questões estratégicas, combinando-se a informática com o processo de tomada de decisão e agregando-se valor ao produto ou serviço final.

Há também o estudo da tecnologia no sentido de inovação e criatividade, visto que as novas tecnologias permitem atender necessidades ainda não satisfeitas. Existem milhões de problemas a ser solucionados, e por isso, nas organizações devem existir grupos de pesquisa com a finalidade de descobrir as aspirações dos clientes. A crescente capacitação tecnológica nos permitiria trazer ao mercado produtos capazes de satisfazer essa demanda, além de se oferecerem produtos e serviços melhores. Muitos pesquisadores concordam que a sobrevivência das empresas hoje depende do pensar e do criar.

A inovação, já em 1943, era vista por Joseph Schumpeter (*apud* Maclean, D., 1995, p. 51) como ocupante de uma papel central numa economia capitalista: “O impulso fundamental que coloca e mantém em movimento o motor capitalista vem dos novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e das novas formas de organização capitalista criadas pelos empreendimentos capitalistas”. Referindo-se aos processos de mudança que dão origem a níveis sempre crescentes de novidade, Schumpeter afirma que eles “revolucionam

incessantemente a estrutura econômica de dentro para fora, destruindo a antiga e criando uma nova. Este processo de Destruição Criativa é o fato essencial a respeito do capitalismo”.

Entre os fatores organizacionais que promovem a inovação, ou ainda melhor, a inovação sustentada, estão uma alta capacidade de aprendizado e a autocrítica. A inovação, por paradoxal que possa parecer, exige ao mesmo tempo, estabilidade e mudança: “a estabilidade possibilita economias de escala e aprendizado incremental, enquanto a mudança e a experimentação são necessárias à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia”. (Tushman e Nadler, 1997, p. 166)

Inovação é a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios, não se resumindo apenas a P&D; igualmente importantes são as áreas de marketing, vendas e produção. A inovação eficaz exige a fusão das necessidades do mercado com a viabilidade tecnológica e a capacidade de fabricação. Gerar idéias e repensar a abordagem da questão da criatividade é cada vez mais parte do valor que cada um pode representar para a organização. Pessoas, equipes e empresas estão sendo pressionadas a criar novos produtos, serviços e modelos econômicos.

A inovação requer múltiplas disciplinas e alta qualificação, desafiando a gerência a contratar, treinar e desenvolver um conjunto de indivíduos dotados de habilidades e qualificações diversas e de capacidade de inovar, observando que normalmente os processos de aprendizado e inovação são um fenômeno intra-grupo e intergrupos. Os executivos agora preocupam-se em construir organizações congruentes para o trabalho de hoje e a inovação de amanhã, fazendo com que as organizações disponham de suficiente diversidade interna de estratégias, estruturas, pessoas e processos para possibilitar diferentes tipos de inovação e fomentar o aprendizado organizacional, sendo a inovação resultante da gestão estratégica e da liderança com visão, que fornece as pessoas, as estruturas, os valores e as oportunidades de aprendizado para torná-la um modo de vida organizacional.

2.1.6 COMPETÊNCIA AMBIENTAL

No início do pensamento administrativo as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. A eficácia e o sucesso dependiam de fatores internos, não havendo muita preocupação com as mudanças no ambiente externo que, por sua vez, era relativamente estável.

Com a evolução do comportamento organizacional e a incorporação do trabalho de sociólogos e cientistas políticos, foram trazidas questões relativas ao comportamento das organizações como entidades, interagindo entre si e com o seu meio ambiente. Hoje as organizações são vistas como sistemas abertos. Sabe-se que as condições externas mudam constantemente, e que para terem sucesso – ou mesmo para sobreviverem, as organizações precisam se adequar ao ambiente no qual estão inseridas. Ou seja, as organizações não são auto-suficientes, e estão sempre em interação com o ambiente externo, trocando recursos, influenciando e sendo influenciadas por ele. Aliás, é crescente a influência dos fatores externos na tomada de decisões e na eficácia organizacional.

Estudar os comportamentos macroorganizacionais ajuda a entender e a responder a diversas restrições e pressões ambientais que influenciam as organizações e sua administração, proporcionando que as mesmas melhor adaptem sua estrutura ao ambiente externo e criando culturas organizacionais que refletem a missão e as metas globais da organização. Através das abordagens “de sistemas” e “contingencial” pode-se verificar o ambiente total no qual uma organização opera, enfatizando-se especificamente os ajustes necessários quando os administradores procuram dominar, controlar, neutralizar ou se adaptar a esse ambiente.

Hawley (*apud* Hall 1984, p.155) define ambiente como “todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente”. No entanto, existem controvérsias a respeito do que realmente constitui o ambiente de uma organização. Especificamente, há dúvidas quanto ao conceito dos limites entre as organizações e os seus

ambientes, as características dos ambientes que devem ser considerados pelos administradores e o modo como eles devem tentar lidar com as diversas variáveis envolvidas.

Bowditch (1992, p.143), recorre a duas distinções analíticas, feitas por muitos teóricos da organização, para definir o ambiente organizacional: (1) o ambiente geral *versus* o específico, sendo que ambos formam o que ele chama de textura causal dos ambientes da organização; e (2) o ambiente real *versus* o percebido.

O ambiente geral da organização se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Trata-se de condições que *potencialmente* podem afetar as organizações, como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. Embora a relevância desses fatores para cada organização possa não ser muito clara, é importante que sejam acompanhadas as tendências e mudanças da sociedade.

O ambiente específico, também chamado de ambiente da tarefa, focaliza os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Entre seus principais componentes encontramos os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe, acionistas, funcionários, a comunidade local, e outros públicos ou entidades relevantes da organização. O ambiente geral é semelhante para todas as organizações, porém o específico irá variar dependendo da gama de produtos ou serviços oferecidos e dos mercados atendidos.

Ao analisar-se o ambiente específico é preciso que seja entendida a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação, devendo o administrador ser capaz de compreender as maneiras em que os diversos interessados são ou podem ser afetados pelas políticas e práticas da organização, como irão provavelmente reagir, e quais são as próprias ações para lidar com essas reações.

É necessário também distinguir entre o ambiente real (objetivo) e o percebido (subjetivo), que é aquele visto através da percepção dos gerentes. As organizações possuem um ambiente real, mensurável (através do uso de indicadores objetivos) e *externo* à mesma. O ambiente percebido é a interpretação subjetiva do primeiro. Essas percepções ocorrem *dentro* das organizações. É importante que haja interação entre os atributos objetivos do ambiente real e a percepções dos gerentes, devendo ambos serem considerados no processo de tomada de decisões.

Os acontecimentos e mudanças no ambiente externo devem orientar e direcionar as ações do administrador, e estes precisam obter uma percepção acurada da realidade para que possam antecipar as mudanças, através de instrumentos como o planejamento estratégico. Bowditch (1992, p. 147) sugere que um modo de se avaliar o efeito potencial das mudanças ambientais sobre uma organização se baseia em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade. A dimensão *estabilidade* refere-se até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos, ou o quanto permanecem iguais durante certo período de tempo. A dimensão da *complexidade* se refere à quantidade de elementos relevantes diferentes externos no ambiente de uma organização.

A incerteza é um elemento presente à análise das dimensões de estabilidade e complexidade e refere-se à falta de informações que os tomadores de decisão da organização podem ter sobre as tendências e mudanças nas questões ambientais. De um modo geral, os ambientes instáveis e complexos apresentam mais incerteza do que os estáveis e simples. E visto que o ambiente é um contexto externo que apresenta uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade, as empresas precisam tatear, explorar e discernir o ambiente, para reduzir a incerteza a seu respeito.

Hall (1984, p. 161) identifica as principais dimensões ambientais de duas maneiras: primeiro, examinando o ambiente em termos de conteúdo, incluindo considerações tecnológicas e econômicas, e em seguida examina

o ambiente de uma perspectiva mais analítica em termo de fatores como sua estabilidade ou turbulência. Do ponto de vista de Hall, são estas as suas principais dimensões:

1. condições tecnológicas – a tecnologia é, ao mesmo tempo, uma variável externa que influencia o comportamento das empresas e uma variável interna por meio da qual a empresa influencia o seu meio ambiente e as demais empresas nele inseridas;
2. condições legais – referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral;
3. condições políticas - são decorrentes das políticas e dos critérios de decisão adotados pelo governo ao nível federal, estadual e municipal, bem como pelos governos estrangeiros, quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa. As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral;
4. condições econômicas – são decorrentes do contexto econômico geral e referem-se ao nível geral de atividade econômica do país, ao nível do desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a empresa, ao grau de industrialização do país ou região, a distribuição da riqueza e renda *per capita*, ao nível de atividade econômica local, às tendências inflacionárias ou deflacionárias, à balança de pagamentos do país e disponibilidade de divisas estrangeiras e à política fiscal em determinados setores da atividade econômica;
5. condições demográficas – refere-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade, e assim por diante;
6. condições ecológicas – o número de organizações com que a organização mantém contatos e relações e o ambiente em que está localizada são componentes do sistema social ecológico. Todas as

empresas funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser mais ou menos modificados pelo homem: é a ecologia natural, visto que a ecologia é a ciência que estuda as relações entre os seres vivos e seus ambientes;

7. condições culturais – refere-se à necessidade de compreenderem-se e respeitarem-se os valores e comportamentos da comunidade onde está localizada;
8. capacidade ambiental – refere-se à “riqueza” ou “pobreza” do ambiente, ou ao nível de recursos disponíveis para a organização;
9. homogeneidade-heterogeneidade ambiental – refere-se ao grau de similaridade ou diferenciação numa população de organizações, indivíduos, ou outras unidades sociais. Muitas organizações tentam tornar seu ambiente mais homogêneo limitando os tipos de clientes atendidos, os mercados em que ingressa, e assim por diante;
10. estabilidade ambiental – trata da extensão da rotatividade de elementos ou de partes do ambiente;
11. concentração-dispersão ambiental – envolve a distribuição física dos elementos no ambiente;
12. consenso-dissenso sobre o domínio ou mercado – refere-se ao grau em que as reivindicações das organizações por um domínio ou mercado são reconhecidas ou questionadas por terceiros, tais como órgãos governamentais. Quando todas as partes interessadas concordam em que determinada organização tenha o direito e a obrigação de operar de uma dada maneira numa área específica, existe um consenso de domínio;
13. turbulência ambiental – a turbulência significa, aqui, que existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental.

Hall conclui dizendo que autores como Pfeffer e Salancik sugerem que as organizações são controladas pelas contingências ambientais,

enquanto outros, como McNeil e Perrow sugerem o inverso – que as organizações controlam o ambiente. Segundo ele, a verdade neste caso provavelmente se acha em algum ponto entre esses dois extremos: “algumas organizações são controladas em algumas épocas; outras por sua vez, controlam em algumas épocas. É bem possível que uma organização possa passar de uma posição à outra, ganhando ou perdendo poder no ambiente”.

As mudanças no ambiente externo criaram também um novo conjunto de valores e expectativas, e a sociedade passou a esperar cada vez mais das organizações e de seus administradores. Argumenta-se hoje que as empresas tem que arcar com uma parcela de responsabilidade social porque muitos problemas como poluição, segurança nos produtos e discriminação no trabalho são frutos de práticas empresariais passadas. Além disso, por serem instituições poderosas, sua simples predominância as obriga a enfrentar os problemas sociais e de interesse público.

Muitas organizações hoje tem sido obrigadas a modificar algumas práticas, a melhorar a qualidade e segurança de seus produtos, a diminuir a poluição e a cuidar da segurança e da saúde de seus empregados, tudo isso devido à pressões da opinião pública e de grupos de interesse. Os administradores terão, cada vez mais, que obedecer a padrões éticos e legais da sociedade, muitas vezes optando por ir além de sua missão primária a fim de atender a determinadas necessidades da sociedade.

Aqui inserem-se também as preocupações com a ecologia e as questões ambientais e a qualidade de vida no trabalho, que inclusive têm sido tema de normas e regulamentos internacionais. A preocupação com o meio ambiente e a necessidade de um desenvolvimento sustentável são derivadas da pressão dos consumidores, de regulamentos legislativos, da responsabilidade corporativa, do bom senso empresarial, e da própria percepção das evidências crescentes do impacto humano sobre o planeta do qual todos dependem.

Para assegurar a prosperidade da empresa, equilibrando suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, May (1995, p. 159) sugere, em termos ambientais, as seguintes metas a serem alcançadas:

- reduzir, ao longo do tempo, o impacto ambiental;
- poupar recursos com melhores produtos e processos de fabricação;
- eliminar as linhas de produtos que não mais atendem aos atuais padrões ambientais;
- pesquisar e introduzir novos produtos e processos que cumpram suas finalidades com segurança e com menor impacto ambiental possível;
- usar os recursos naturais da maneira mais eficaz possível;
- reduzir os resíduos de todas as formas e dispor aqueles que forem inevitáveis de forma segura, utilizando as mais recentes tecnologias;
- fortalecer a consciência ambiental em todos os níveis da organização.

Ética e responsabilidade social são conceitos extremamente importantes quando estuda-se a organização e sua relação com o ambiente. A ética “é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações” (Maximiano, 2000, p. 418), e a responsabilidade social trata do quanto as empresas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade.

A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal, questionando inúmeros aspectos da administração, que podem ser classificados em quatro categorias, de acordo com Stoner (*apud* Maximiano, 2000, p. 429):

- Social: engloba a presença, papel e efeito das organizações na sociedade.
- Stakeholder: influência das organizações sobre as pessoas e instituições que sofrem diretamente seus efeitos.
- Política interna: abrangência das relações das organizações com seus funcionários.
- Individual: maneira como as pessoas devem tratar umas às outras.

As organizações, assim como os indivíduos, têm responsabilidades sociais, à medida que seu comportamento afeta outras pessoas e, querendo elas ou não, há pessoas e grupos dispostos a cobrar essas responsabilidades por meio do ativismo político, da imprensa, da legislação e da atuação nos parlamento. Há duas correntes a respeito do assunto (Maximiano, 2000, p. 440):

1. Doutrina da responsabilidade social:

- A empresa usa recursos da sociedade.
- A empresa tem responsabilidade em relação à sociedade

2. Doutrina do interesse do acionista:

- Não cabe à empresa resolver problemas sociais.
- A única responsabilidade que a empresa tem é com relação a seus acionistas.

Outro aspecto a ser verificado é a relação das empresas com o ambiente internacional, que para as organizações apresenta oportunidades e desafios. Os negócios internacionais consistem das atividades e interações, entre empresas públicas e privadas, que envolvem o fluxo internacional de recursos, informações, mercadoria e serviços, com o propósito de se obter lucro. As firmas que produzem e vendem em outros países logo aprendem que o sucesso ou fracasso depende, muitas vezes, do conhecimento preciso das leis, costumes, ética, sistemas econômicos e métodos de administração dos países onde estejam operando.

A globalização, termo que significa não apenas importação e exportação, mas uma integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes, é uma realidade que além de significar, em caráter imediato, a redução dos custos e do preço ao consumidor final, provoca a médio e a longo prazo uma reestruturação das indústrias locais.

A competência ambiental, portanto, é uma necessidade derivada de uma crescente incerteza e complexidade, requerendo uma estrutura organizacional apropriada, que se ajuste às pressões e exigências do

ambiente e que garanta a eficácia organizacional, sempre buscando-se uma postura proativa capaz de obter vantagens competitivas.

A evolução do estudo da administração, em decorrência das transformações naturais da sociedade, tem conseguido ampliar e aprofundar o estudo das competências gerenciais, denotando a dinamicidade dos requisitos necessários à eficácia gerencial. É fato que ambientes diferentes requerem tanto habilidades diferentes quanto as mesmas habilidades, porém em proporções distintas.

Procurou-se neste embasamento teórico englobar os principais componentes de um conjunto sinérgico. São a interação, a interligação e a complementaridade dos diversos aspectos e fatores abordados que vão conduzir a uma forma de conduta que satisfaça aos propósitos organizacionais. Portanto, a pesquisa da literatura procurou ser a mais ampla possível, a fim de fundamentar a posterior especificação e aprofundamento do tema proporcionados pelas competências referentes a determinada organização.

Ressalta-se que as competências aqui descritas foram analisadas sob a forma de conhecimentos e de habilidades. O conhecimento forma a compreensão. As habilidades apropriadas aplicam a compreensão. A eficácia gerencial é produto de ambos.

O sucesso no desenvolvimento de cada competência requer um adequado entendimento das demandas dos diferentes grupos que uma organização deve satisfazer (gerentes, funcionários, clientes, fornecedores, agências reguladoras e governo, autoridades locais da comunidade e acionistas), procurando-se priorizar critérios relativamente ao poder de cada um e enfatizar diferentes realizações para diferentes grupos.

A partir da revisão teórico-empírica apresentada, os objetivos da pesquisa começaram a ser alcançados, visto que foram explorados os principais conceitos a respeito de competência gerencial. Expõe-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3 METODOLOGIA

O método em pesquisa significa “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. (Richardson, 1985, p. 29). A metodologia compreende as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam o entendimento de fatos e contextos, aliados ao potencial criativo do pesquisador. Cumpre papel fundamental na formulação das teorias e na indagação e construção da realidade, visto que determina a forma exterior com que determinado tema é abordado (como técnicas e instrumentos) e permite a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência. (Minayo, 1994, p. 16). Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente e elaborado que auxilie na compreensão de determinados fenômenos.

Este capítulo apresenta a metodologia adotada nesta dissertação, buscando-se atingir os objetivos propostos. Especificam-se o delineamento da pesquisa, o modo de investigação, a formulação das perguntas de pesquisa, a definição dos termos e o tipo, a coleta e tratamento dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Triviños (1987, p. 109), após a formulação do problema deve-se definir um plano de investigação, ou “Esquema de Pesquisa” que permita a coleta dos dados e a análise das informações na forma mais racional possível, a fim de economizar esforços, recursos financeiros e tempo.

A presente pesquisa privilegia o estudo do comportamento humano (sob o enfoque organizacional), sendo que para tal análise é indicada a abordagem qualitativa, por mostra-se mais adequada a busca de respostas a questões que trabalhem “com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais

profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 1994, p. 22).

Convém destacar as principais características da pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1995, p. 127): 1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2) A pesquisa qualitativa é descritiva; 3) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Triviños (1987, p. 109) afirma que, em geral, existem três tipos de estudos cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais. Neste estudo foi realizada uma pesquisa não-experimental, efetuada sob a forma de um estudo exploratório/descritivo denominado “estudo de caso”, considerado um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. O estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (Triviños, 1995, p. 132). O foco essencial é o aprofundamento e a descrição de determinada realidade, analisando-se profundamente o tema *competências gerenciais* em uma organização específica.

A perspectiva foi sincrônica, visto que os dados foram considerados em determinado momento, sem considerar sua evolução no tempo.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com o intuito de responder ao problema central desse estudo foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Qual o significado e a importância da competência interpessoal para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?
- b) Qual o significado e a importância da competência motivacional para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?
- c) Qual o significado e a importância da competência administrativa para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?
- d) Qual o significado e a importância da competência decisória para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?
- e) Qual o significado e a importância da competência tecnológica para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?
- f) Qual o significado e a importância da competência ambiental para o melhor desempenho dos administradores na busca dos objetivos organizacionais?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Competência - conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função.

Competência interpessoal – a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais e de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

Competência motivacional – a capacidade de causar, canalizar e sustentar o comportamento das pessoas.

Competência administrativa – eficácia na formulação e alcance de objetivos. Planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.

Competência decisória – tomar a decisão correta, ao tempo certo, de acordo com os objetivos organizacionais, tanto a curto quanto a longo prazo.

Competência tecnológica – compreender e utilizar as tecnologias mais adequadas à eficácia e à eficiência organizacional.

Tecnologia – a forma específica segundo a qual os recursos são combinados, tendo em vista uma utilidade prática.

Competência ambiental – compreender que a organização é um sistema aberto e identificar as principais variáveis externas que interferem no seu funcionamento, procurando adaptar-se à elas, direcionando e orientando suas ações de forma a tornar seus efeitos favoráveis à organização.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso foi a Klabin-Celucat, levando-se em consideração características como tamanho, estrutura, solidez e posição no mercado (o grupo Klabin é considerado hoje o maior do ramo no Brasil, e o maior fabricante integrado de celulose, papel, e produtos de papel da América Latina).

As Indústrias Klabin de Papel e Celulose contam hoje com 20 unidades fabris (incluindo a recém adquirida Igaras) no Brasil e duas na Argentina, e entre essas estão *join-ventures* como a formada com o grupo norte-americano Kimberly-Clark (maior fabricante do mundo de produtos sanitários e de higiene pessoal).

A Klabin-Celucat é formada por três unidades, duas localizadas em Lages, SC, e uma localizada em Correia Pinto, SC (distante cerca de 30 Km de Lages), especializadas na produção de sacos multifolhados e envelopes. Os negócios da Klabin Argentina são ligados a essa unidade, porém não foram incluídos na pesquisa, devido à inviabilidade prática.

A empresa possui uma política de qualidade consistente, sendo este um de seus principais valores. Em todo o seu processo produtivo é ressaltado o compromisso de fornecer produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes. Seus objetivos incluem o envolvimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua da qualidade, da produtividade e da competitividade. São incentivados o trabalho em equipe, a criatividade, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a parceria com clientes e fornecedores.

Na data da pesquisa a empresa contava com aproximadamente 1.525 funcionários. Os funcionários escolhidos como participantes da pesquisa, ou seja, diretores, gerentes e supervisores (também denominados pela empresa responsáveis técnicos, responsáveis operacionais, responsáveis administrativos, encarregados e coordenadores. Alguns cargos de supervisão são exercidos por Engenheiros e mantém a denominação, e em um caso, o supervisor denomina-se analista de custos/serviços

administrativos), estavam distribuídos da seguinte forma: 2 Diretores (um localizado em Lages e outro em São Paulo), 14 Gerentes (oito localizados em Lages e seis em São Paulo) e 43 Supervisores (Anexo 03).

Enfim, as populações de diretores, gerentes e supervisores foram pesquisadas em sua totalidade. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas e abertas (Anexo 04).

Além dos dados primários, foram obtidos dados secundários através de documentos obtidos na empresa e mesmo no site da Klabin na Internet.

3.5 PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES E INSTRUMENTOS ADOTADOS NA PESQUISA

O estudo teve início com a pesquisa bibliográfica dos assuntos teóricos enfocados na dissertação. Por se tratar de uma área extremamente abrangente (foram estudados e coletados conceitos de praticamente todos os campos da administração), esta fase tomou um tempo considerável da pesquisa, na tentativa de uma compilação coerente e adequada dos dados encontrados na literatura.

Concluída a fundamentação teórica (verificou-se mais tarde que não complemente, pois na fase de análise dos dados, ainda foi necessário recorrer-se à literatura em busca de elementos que não haviam sido mencionados), passou-se ao processo de definição e construção do instrumento mais adequado à pesquisa de campo.

A idéia inicial era de que fossem realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os participantes, visando-se obter os aspectos mais relevantes do problema através de uma conversação guiada, onde os respondentes se sentissem livres para expressar o como e o porquê da ocorrência e existência de determinados fatores, ou seja, conhecer sua percepção à respeito das competências gerenciais.

Infelizmente, a empresa acabou não aprovando essa forma de coleta de dados, alegando que tomaria muito tempo dos entrevistados, e que o

ritmo de trabalho atual não permitiria tal interrupção. A pesquisadora contentou-se então em realizar um questionário com perguntas abertas e fechadas, que afinal, também permitiria a expressão das concepções dos participantes, não de uma forma tão ampla, mas ainda adequada aos objetivos da pesquisa.

O questionário foi dividido em duas partes: Parte I: dados de identificação (sem requerer-se a identificação nominal dos entrevistados, com o intuito de que os dados fossem fornecidos de uma forma livre de constrangimentos) e Parte II: perguntas relacionadas ao tema, e colocadas de uma forma ampla, para que a diferença no exercício específico das funções não interferisse na validade do resultado final. Mesmo assim, cabe desde já salientar que, para que os dados possam ser considerados mais confiáveis, a análise foi dividida em dois grupos: o primeiro composto pelos diretores e gerentes e o segundo pelos responsáveis/encarregados.

Utilizou-se no questionário a técnica de escalonamento e perguntas com respostas abertas. A escala, como instrumento de medição, facilita a obtenção de um conjunto de informações, e incluía cinco tipos de respostas referentes à importância de atributos relativos às competências: *não é importante, pouca importância, importante, muito importante, fundamental*. Tal escala não foi utilizada na pergunta 16, referente ao nível em que os objetivos setoriais eram atingidos, e que continha as seguintes opções: *muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto*. Contudo, mesmo nas perguntas onde existia a escala foi pedida uma complementação ou justificativa da resposta.

A coleta de dados iniciou-se no dia 15 de julho de 2000 e foi concluída no final de agosto de 2000. Dos 16 questionários enviados aos Diretores e Gerentes (primeiro grupo de análise) foi obtido um retorno de 12, correspondendo à 75% da população, e quanto ao grupo dos responsáveis técnicos/encarregados (segundo grupo de análise), foram enviados 43 questionários e obteve-se um retorno de 30, correspondendo a 69,76% da população.

3.6 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através do método de análise de conteúdo, que segundo Barden (*apud* Triviños, 1987, p. 75) significa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Inicialmente, foi feita a leitura e transcrição dos dados, que foram então organizados de uma forma que facilitasse a análise. Em seguida foram classificados e categorizados.

Conforme já mencionado, foram definidos dois grupos de análise, o primeiro composto pelos Diretores e Gerentes e o segundo pelos Responsáveis/Encarregados. Tal decisão foi tomada para que as diferenças essenciais existentes entre as funções dos administradores (classificados na literatura como *gerentes*, que trabalham no nível intermediário da empresa e são subordinados aos executivos do nível institucional, os *diretores*, e os *supervisores*, que trabalham no nível operacional e são dirigidos pelos gerentes), não fossem obstáculo à obtenção de um quadro geral para a empresa, através da possível comparação e integração dos dois grupos de análise.

As categorias de análise acompanharam a classificação das competências explicitadas, tanto na fundamentação teórica quanto na definição dos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam, as competências interpessoal, motivacional, administrativa, tecnológica e ambiental.

Os dados foram interpretados através dos referenciais teóricos e da atividade de reflexão, procurando-se responder às questões objetivadas na pesquisa, e embora possam dar uma visão geral do significado e importância do tema, referem-se a uma organização específica, não devendo ser generalizados para outros contextos.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os dados derivados das respostas individuais apresentam as percepções dos pesquisados, e por serem oriundos da percepção humana podem refletir simplesmente juízos de valor pessoal, contextual ou histórico, não representando a realidade organizacional. As respostas podem ser também, em alguns casos, simples racionalização para as questões formuladas.

O *background* cultural, experiência profissional e a própria vivência dos pesquisados tornou, em alguns pontos, difícil que fossem encontradas generalizações, sendo nesse caso, explicitadas as principais diferenças surgidas.

Outra limitação foi a não obtenção do total das populações estudadas, sendo portanto mais difícil declarar que os dados obtidos refletem o perfil da organização como todo.

Além disso, a empresa, provavelmente devido a fatores culturais e/ou regionais, mostrou-se bastante conservadora no tocante ao compartilhamento de informações, e abertura à uma pesquisa realizada por agente externo.

Em relação ao método, sabe-se que o estudo de caso limita a análise a apenas uma unidade de análise, e possui, portanto, um caráter particularizante, limitando a generalização das principais conclusões.

A perspectiva sincrônica avalia apenas determinado momento de uma realidade, e como o comportamento humano é dinâmico, ele pode apresentar variações ao longo do tempo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo “processam-se” todas as informações coletadas através da pesquisa de campo, à luz da teoria e de um processo de reflexão, que permitirá passar da descrição à análise e interpretação dos dados, procurando-se responder à questão inicial.

À princípio, são retratados os participantes, sendo descritas suas principais características relevantes à pesquisa. Em seguida, as perguntas específicas são analisadas, buscando-se identificar as percepções dos respondentes no que concerne ao tema proposto. É obedecida a mesma estrutura empregada no questionário (anexo 2).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRETORES, GERENTES E SUPERVISORES

Os dados de identificação constituíram a Parte I do questionário e permitiram conhecer as características pessoais dos diretores, gerentes e supervisores, bem como dados relativos à sua formação e ao tempo de empresa e no cargo atual.

Em relação ao grupo de diretores e gerentes, 8 (66,67% da população) possuem nível superior, 2 (16,66%), nível superior com MBA ou especialização e 2 (16,66%) não responderam (Tabela 1):

Tabela 1 – Formação escolar do grupo de diretores e gerentes

Formação escolar	Frequência	Percentagem (%)
Superior com Mestrado ou Especialização	02	16,66
Superior	08	66,67
Não respondeu	02	16,66
Total	12	100

Fonte: questionário

Do grupo de responsáveis/encarregados, a maioria (20 participantes) possui nível superior, correspondendo a 66,67% da população. Seis deles (20,00%) possuem segundo grau, todos com segundo grau técnico. Dois responsáveis técnicos possuem apenas o primeiro grau (6,66%), mesma percentagem encontrada entre os que possuem curso superior com especialização (Tabela 2).

Tabela 2 – Formação escolar do grupo de responsáveis/encarregados

Formação escolar	Frequência	Percentagem (%)
Superior com Especialização	02	6,66
Superior	20	66,67
Segundo grau	06	20,00
Primeiro grau	02	6,66
Total	30	100

Fonte: questionário

Em relação ao tempo de empresa, pode-se observar a distribuição dos diretores e gerentes na Tabela 3, e a dos responsáveis/encarregados na Tabela 4.

Tabela 3 – Tempo de empresa dos diretores e gerentes

Tempo de empresa	Frequência	Percentagem (%)
01 a 05 anos	01	8,34
06 a 10 anos	02	16,66
11 a 15 anos	02	16,66
16 a 20 anos	01	8,34
Mais de 20 anos	06	50,00
Total	12	100

Fonte: questionário

Tabela 4 – Tempo de empresa dos responsáveis/encarregados

Tempo de empresa	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 01 ano	02	6,67
01 a 05 anos	04	13,33
06 a 10 anos	04	13,33
11 a 15 anos	08	26,67
16 a 20 anos	03	10,00
21 a 25 anos	06	20,00
Mais de 25 anos	03	10,00
Total	30	100

Fonte: questionário

Os diretores e gerentes ocupam o cargo atual de acordo com o tempo da distribuição exposta na Tabela 5. Entre os responsáveis/encarregados encontra-se a distribuição observada na Tabela 6.

Tabela 5 – Tempo no cargo atual dos diretores e gerentes

Tempo no cargo atual	Frequência	Percentagem (%)
01 a 02 anos	06	50,00
03 a 05 anos	02	16,67
Mais de 05 anos	03	25,00
Não respondeu	01	8,33
Total	12	100

Fonte: questionário

Tabela 6 – Tempo no cargo atual dos responsáveis/encarregados

Tempo no cargo atual	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 01 ano	06	20,00
01 a 05 anos	15	50,00
06 a 10 anos	03	10,00
11 a 15 anos	02	6,67
16 a 20 anos	02	6,67
20 a 25 anos	02	6,67
Total	30	100

Fonte: questionário

A Parte I encerra-se com a identificação da média de idade dos participantes. Entre os diretores e gerentes, a média é de 49 anos. Quanto aos supervisores, possuem em média 41 anos.

4.2 PERCEPÇÕES DOS DIRETORES, GERENTES E SUPERVISORES SOBRE O SIGNIFICADO E A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A análise parte agora para a identificação, descrição, avaliação e interpretação do conteúdo das respostas à perguntas específicas relacionadas ao tema.

Inicialmente, procurou-se identificar qual a competência mais importante ao desempenho da função de cada um dos respondentes, descobrindo-se que 50% dos diretores e gerentes consideram a competência interpessoal. As competências administrativa, decisória e ambiental obtiveram o mesmo número de respostas, correspondendo cada uma a 16,67% da população, e as competências motivacional e tecnológica não foram mencionadas (Tabela 7, Gráfico 1).

Tabela 7 – Competência mais importante ao desempenho funcional dos diretores e gerentes

Competência mais importante ao desempenho da função	Frequência	Percentagem (%)
Competência interpessoal	06	50,00
Competência motivacional	-	-
Competência administrativa	02	16,67
Competência decisória	02	16,67
Competência tecnológica	-	-
Competência ambiental	02	16,67
Total	12	100

Fonte: questionário

Aparecendo a competência interpessoal como a mais utilizada pelo grupo dos diretores e gerentes, comprova-se a importância de um relacionamento adequado entre a equipe, confirmando-se novamente a definição de administração: “trabalhar com e através de pessoas” para que os fins possam ser atingidos. Interessante notar que as competências administrativa, decisória e ambiental obtiveram o mesmo número de respostas, o que evidencia a necessidade de utilização das funções administrativas, da capacidade de serem tomadas decisões certas no momento adequado e, finalmente, a necessidade de se compreender a organização como sistema, com o fim de monitoração e ajuste do seu funcionamento às principais variáveis externas que atuam sobre ela.

O grupo de responsáveis/encarregados obteve a seguinte distribuição: 40% consideram a competência administrativa mais importante, seguida pela competência interpessoal (16,67%), competências motivacional e tecnológica (10,00%), competência decisória (6,66%) e competência ambiental (3,33%), conforme pode ser observado na Tabela 8 (Gráfico 2). A pergunta não foi respondida por 4 pessoas (13,34%).

Tabela 8 – Competência mais importante ao desempenho funcional dos responsáveis/encarregados

Competência mais importante ao desempenho da função	Frequência	Porcentagem (%)
Competência interpessoal	05	16,67
Competência motivacional	03	10,00
Competência administrativa	12	40,00
Competência decisória	02	6,66
Competência tecnológica	03	10,00
Competência ambiental	01	3,33
Não respondeu	04	13,34
Total	30	100

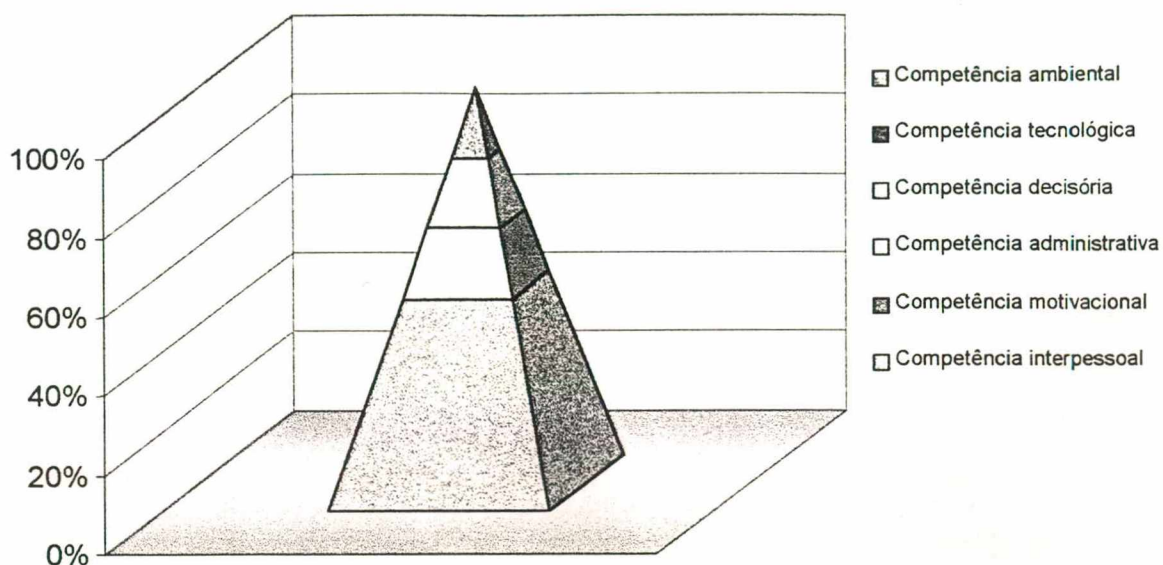
Fonte: questionário

A competência administrativa obteve a maioria das respostas dos responsáveis/encarregados, concluindo-se que a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações e a aplicação dos recursos sob sua responsabilidade é a mais utilizada por eles. Essa constatação pode ser explicada pelo fato de manterem contato direto com os planos de ação das operações, estabelecendo cronogramas, tarefas específicas, alvos mensuráveis e escolhendo os responsáveis pela execução das atividades. Nesse nível são estabelecidas as metodologias de desenvolvimento e implantação dos objetivos estabelecidos pelos níveis intermediários da administração (gerentes).

É claro que, tanto no grupo dos diretores e gerentes quanto no grupo dos responsáveis/encarregados, todas as competências são importantes e utilizadas no decorrer do seu dia de trabalho. É a interligação de todas que acaba permitindo que as funções e atividades sejam cumpridas. No entanto, procurou-se identificar qual delas é, na percepção dos diretores, gerentes e supervisores, a mais requisitada em seu dia-a-dia.

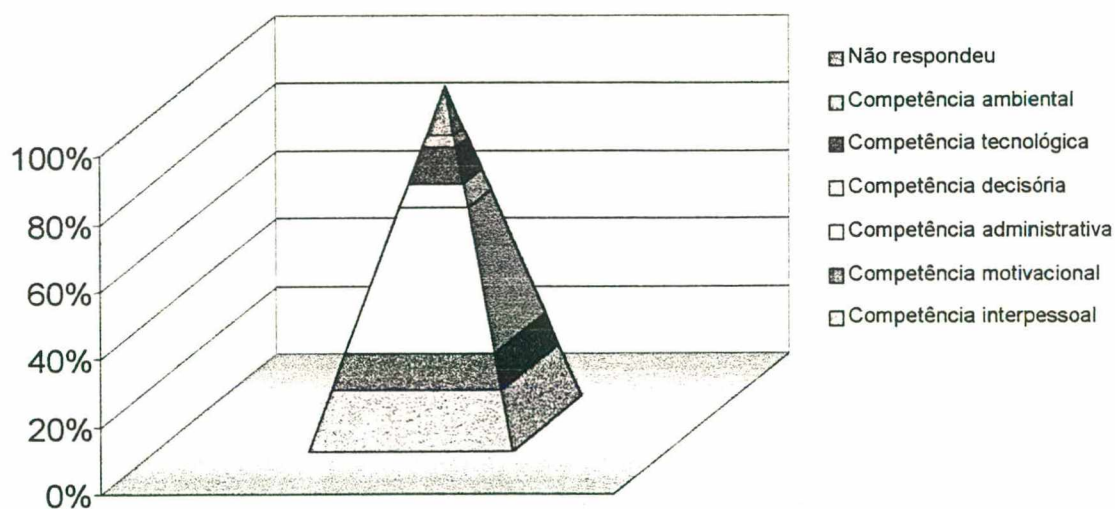
Essa primeira pergunta da Parte II do questionário teve o intuito de visualizar de uma forma ampla a utilização das competências pelos administradores pesquisados. As perguntas seguintes procuraram aprofundar-se em cada uma das competências, para que se pudesse verificar seu verdadeiro significado para cada grupo.

Gráfico 1 - Competência mais importante ao desempenho funcional dos diretores e gerentes



Fonte: questionários

Gráfico 2 - Competência mais importante ao desempenho funcional dos responsáveis / encarregados



Fonte: questionários

4.2.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

A capacidade de trabalhar efetivamente com outras pessoas e compreendê-las, individualmente ou em grupo, saber comunicar-se com clareza, ser capaz de dar e receber *feedback* e de tomar decisões em grupo, e outras habilidades relacionadas à convivência satisfatória e produtiva com uma equipe de trabalho são essenciais à função gerencial. Os administradores precisam desse conjunto de capacidades, denominado aqui *competência interpessoal*, para poderem participar eficazmente de grupos e liderá-los.

Inicialmente procurou-se saber se os ocupantes de cargos de chefia estavam cientes da importância dessa competência e o quanto a consideravam importante. Em seguida foram abordados aspectos que permitiram averiguar se esta competência está presente efetivamente em suas atividades, de acordo com suas percepções.

4.2.1.1 Importância da competência interpessoal

O primeiro passo foi verificar o quanto a competência interpessoal é importante ao desempenho da função de cada um, sendo que a resposta deveria ser justificada, encontrando-se assim os fatores que pudessem explicar tal grau de importância. As tabelas 9 e 10 mostram o resultado dessa indagação referente ao grupo de diretores e gerentes e ao grupo de supervisores, respectivamente.

Tabela 9 – O quanto a competência interpessoal é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência interpessoal	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	04	33,33
Muito importante	06	50,00
Fundamental	02	16,67
Total	12	100

Fonte: questionário

A maioria dos gerentes ou diretores (66,67%) considera a capacidade de lidar com relações interpessoais *muito importante* ou *fundamental* ao desenvolvimento de suas atividades, confirmando os pressupostos teóricos relacionados ao assunto. Os pontos fundamentais mencionados por eles para justificar tal consideração foram: obtenção de equilíbrio, cumprimento de metas e objetivos e bom ambiente de trabalho, conforme pode ser observado nas respostas abaixo relacionadas:

“...Equilíbrio para os atendimentos a clientes internos e externos.”

“Para cumprir metas e alcançar objetivos dependemos de uma equipe de funcionários, consequentemente, a competência interpessoal torna-se indispensável.”

“A compreensão entre o superior e colegas leva a resultados programados e desejáveis.”

Entre o grupo de responsáveis/encarregados, observou-se a seguinte distribuição:

Tabela 10 – O quanto a competência interpessoal é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência interpessoal	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	04	13,33
Muito importante	12	40,00
Fundamental	14	46,37
Total	30	100

Fonte: questionário

Para 86,37% dos entrevistados, a competência interpessoal é *muito importante* ou *fundamental* ao desempenho de sua função. As principais justificativas de tal resultado enquadram-se nas seguintes categorias: necessidade de se saber lidar com as pessoas e conhecê-las; saber tratar das diferenças entre as pessoas; para se conseguir um bom ambiente de trabalho; o alcance dos objetivos; forma de fazer com que todos atinjam seu potencial. Entre as respostas fornecidas, podemos destacar:

“É fundamental. Devemos conhecer as pessoas, procurar saber muito sobre seu caráter, sua personalidade, sua forma de agir, pois só assim teremos condições de agir no momento certo e da forma correta.”

“Cada pessoa é diferente uma da outra, por isso temos que saber trabalhar com cada uma delas.”

“É necessário ter um bom relacionamento com os funcionários para que o ambiente de trabalho seja agradável e todos possam desempenhar o máximo de suas funções.”

“Sempre temos desentendimentos entre as pessoas e devemos saber como tratar.”

4.2.1.2 Relacionamento com os subordinados

Em seguida, procurou-se verificar mais especificamente um dos principais aspectos relacionados à competência interpessoal: o relacionamento entre os diretores, gerentes e supervisores com seus subordinados diretos, pretendendo-se verificar o nível de união, coesão e entrosamento da equipe, fatores capazes de indicar o quanto a competência interpessoal é realmente possuída pelos entrevistados. Foi feita uma pergunta aberta, onde os participante tiveram a liberdade de colocar seus pontos de vista e constatações.

Entre o grupo de diretores e gerentes as respostas parecem indicar um ambiente de bastante confiança, maturidade, integração e transparência, como observa-se a seguir:

- “Acredito que com muita transparência, objetividade, maturidade e com desafios bastante intensos.”
- “Ação-reação. Nesse ponto não pode haver uma só direção.”
- “Resultados; participação; comunicações francas.”
- “É um relacionamento de muita confiança.”

No grupo de responsáveis/encarregados, destaca-se a preocupação com os aspectos técnicos da questão, ou seja, o trabalho em si. O relacionamento é considerado bom pela maioria dos supervisores, procurando-se o respeito, a transparência, a objetividade e o diálogo, como pode-se perceber em algumas das respostas:

- “Com respeito e amizade. O entender e o compreender os subordinados é vital. A sinceridade eleva muito esse relacionamento.”
- “De maneira informal, porém sempre respeitando o lado técnico da questão.”
- “Meu relacionamento sempre foi com objetividade e clareza; mantemos diálogos diários sobre os mais diversos assuntos para que possamos ter um bom entendimento. Quando surgem problemas, sejam profissionais ou particulares, procuro resolver de imediato, sempre usando bom senso e justiça. Dos meus subordinados sempre tive o respaldo desejado, pois em

qualquer situação eles se pronunciam, discutem reivindicam, sugerem, alegam, absorvem, brigam (no bom sentido), mas acima de tudo demonstram ser trabalhadores modernos, que não se omitem.”

“Temos um relacionamento aberto, onde sempre discutimos as novas idéias antes de implantar e durante sua execução, e suas funções do dia-a-dia.”

4.2.1.3 Problemas de relacionamento e conflitos

Em qualquer relacionamento interpessoal são encontradas diferenças na maneira de perceber, sentir e agir das pessoas. Essas diferenças individuais são inevitáveis e trazem conseqüências à dinâmica interpessoal. Em um grupo de trabalho, as diferenças individuais fazem com que opiniões e percepções sejam diferentes, podendo gerar discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, o que ativa sentimentos e emoções mais ou menos intensos que tendem a afetar o rendimento do grupo, reduzindo a objetividade e transformando o clima organizacional.

Os conflitos surgem, portanto, de divergências de percepções e idéias, das mais leves às mais profundas, e normalmente são considerados como componentes inevitáveis e até necessários à vida grupal.

O conflito em si não é considerado patológico nem destrutivo, e pode ter conseqüências positivas ou negativas, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado. De um ponto de vista amplo, suas funções positivas seriam a de prevenir a estagnação, decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimular o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobrir problemas e demandar soluções, funcionando como a raiz de mudanças pessoais e grupais. No entanto, é preciso que se encontre a forma mais eficaz para lidar com os conflitos, a fim de que o processo torne-se produtivo.

Com o intuito de identificar a forma com que os conflitos são tratados, a necessidade de intervenção e as conseqüências mais comuns deles, os entrevistados responderam a uma pergunta referente a esse

pertinente aspecto da competência interpessoal. A questão referia-se a capacidade de identificarem-se problemas de relacionamento e conflitos.

Em relação ao grupo de diretores e gerentes pode-se verificar que essa habilidade é bastante considerada, sendo interessante notar que uma das respostas “*um pouco importante*” foi dada por um dos Diretores, o que pode revelar que nesse nível hierárquico esse tipo de preocupação possa ser menos relevante (Tabela 11):

Tabela 11 – O quanto é importante ao desempenho da função saber identificar problemas de relacionamento entre os funcionários e resolver conflitos – diretores e gerentes

Grau de importância da habilidade de identificação e resolução de conflitos	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Um pouco importante	02	16,66
Importante	02	16,66
Muito importante	06	50,00
Fundamental	02	16,66
Total	12	100

Fonte: questionário

As principais justificativas dadas pelos participantes que consideram a habilidade *muito importante* ou *fundamental* são a busca do equilíbrio ao grupo e a busca de um melhor desempenho, que pode ser afetado pelos conflitos:

“Os problemas de relacionamento interferem no desempenho da gerência, acarretando ineficiência operacional, e deteriorando o ambiente de trabalho.”

“Uma equipe precisa estar alinhada na busca dos objetivos, muito embora sem a pretensão de padronizar comportamentos, deixando espaço para a criatividade de cada um. Dos

problemas e conflitos podemos também colher idéias que venham ajudar nos resultados, porém em determinado momento é necessário que os mesmos sejam contornados aproximando a um ponto de equilíbrio para que estes não afetem os objetivos.”

“Equilíbrio do grupo. Segurança e liberdade.”

A justificativa para quem considera a atividade *importante* é de que quem deve tratar dos conflitos são os autores, cabendo ao gerente ou diretor apenas intermediar de uma forma madura e profissional:

“Quem deve tratar são os autores do conflito. Nosso papel é intermediar e estimular a solução, que não necessariamente a amizade, mas com certeza a maturidade profissional.”

As respostas do grupo de responsáveis/encarregados estão configuradas na tabela 12:

Tabela 12 – O quanto é importante ao desempenho da função saber identificar problemas de relacionamento entre os funcionários e resolver conflitos – responsáveis/ encarregados

Grau de importância da habilidade de identificação e resolução de conflitos	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Um pouco importante	-	-
Importante	19	63,33
Muito importante	09	30,00
Fundamental	02	6,67
Total	30	100

Fonte: questionário

Apenas 6,67% dos entrevistados considera essa habilidade *fundamental*, sendo que a maioria a classificou como *importante*. Entre os

que a consideram *fundamental* aparecem as justificativa de que a situação de conflito é bastante comum e também que pode prejudicar o trabalho:

“Pois muitas vezes há conflito e tem-se que tomar uma atitude para acabar com esse conflito.”

“Se tivermos esse tipo de problemas somos obrigados a identificar porque pode afetar o processo produtivo.”

Entre os que consideram a habilidade *importante* (resposta que obteve o maior percentual), as razões variam entre a necessidade da preservação de um bom ambiente de trabalho, a constatação de que os conflitos são comuns em grupos de trabalho e precisam ser resolvidos e o fato dos conflitos atrapalharem o processo produtivo, observando-se as seguintes explicações:

“O conjunto deve trabalhar em harmonia, se um dente da engrenagem falhar, todo o resto está comprometido.”

“É importante, pois temos que conviver com as diferenças entre as pessoas.”

“Um funcionário pode não estar rendendo o suficiente, devido à algum problema que não divulga, e aí precisamos estar atentos em poder identificar ou resolver possíveis conflitos.”

“É necessário embora alguns problemas são particulares e difíceis.”

“Temos que ter a habilidade de abordá-los, identificá-los e ajudar a resolvê-los.”

As respostas dos que consideram a atividade *muito importante* não foram muito diferentes, reconhecendo-se a existência dos conflitos em todos os grupos e a necessidade de serem administrados, e enfocando as consequências negativas dos conflitos não resolvidos:

“Em toda equipe existem conflitos. O profissional deve logo no início de carreira aprender a conhecer e se relacionar com pessoas. Conflitos sempre existirão e devemos estar sempre preparados para resolvê-los.”

“Quem lidera equipes tem que saber identificar e administrar conflitos, caso contrário ou deve aprender ou procurar outra função.”

“Cada área é uma parte de um grupo, um time, e quando alguém não consegue se relacionar bem dentro do grupo, a área atingida tende a perder eficiência, quem como nós estamos de fora, teremos melhores condições de identificar e sanar tais problemas, sempre visando o ganho do grupo como todo.”

De forma geral, percebe-se que as respostas, independentemente do grau de importância atribuído, giraram em torno dos mesmos pontos, concluindo-se que o assunto é bem assimilado e abordado de uma forma produtiva pelos supervisores, apesar das diferentes percepções referentes ao quanto a habilidade é requerida ao bom desempenho da função.

4.2.1.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência interpessoal

Concluindo-se a categoria competência interpessoal, os grupos foram questionados quanto às principais dificuldades decorrentes justamente da falta dessa competência.

O grupo de diretores e gerentes citou em três questionários (25% das respostas) não encontrar quase nenhuma dificuldade nessa área, informando que existem muitas tarefas de difícil execução, mas que essas dificuldades provêm de outros fatores como a limitação de recursos, e não da falta de competência interpessoal. Os participantes restantes identificaram fatores como: algumas dificuldades de comunicação, intolerância à falhas ou comportamentos e dificuldade na manutenção constante dos bons resultados:

“Manutenção de ótimos resultados operacionais diários com o menor índice de defeitos possível.”

“Paciência com quem não reconhece o caminho a ser trilhado e pior, às vezes puxando de forma contrária”

“Uma gerência de prestação de informações deve ter os canais de comunicação permanentemente desobstruídos. Se houver

falha da competência interpessoal haverá reflexo direto no desempenho.”

Entre os responsáveis/encarregados também houve pessoas que não encontram em seu desempenho nenhuma dificuldade decorrente da falta de competência interpessoal (seis casos, correspondendo a 20% das respostas). Os demais mencionaram itens como a comunicação, a falta de colaboração, as diferenças pessoais e a impaciência, conforme às respostas abaixo relacionadas:

“Devido à diferenças individuais e habilidades específicas.”

“Lidar especificamente com relações interpessoais.”

“Talvez a calma ou paciência em certos momentos. Tenho o mau hábito de querer resolver as coisas muito rápido.”

“Problemas de comunicação, conflitos.”

“A dificuldade de se posicionar com certas pessoas com certo autoritarismo.”

As repostas do grupo de diretores e gerentes podem ser consideradas semelhantes às do grupo de responsáveis/encarregados, demonstrando que em relação a esse fator, na empresa, os problemas que surgem são de natureza análoga, apesar da diferença hierárquica.

4.2.2 COMPETÊNCIA MOTIVACIONAL

Conforme observado na fundamentação teórica, em termos genéricos, a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento. Foi visto que as teorias sobre motivação podem ser classificadas em dois grupos: um grupo de teorias que procura explicar *como* funciona o mecanismo da motivação (teorias de processo), e um segundo grupo que procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir (teorias de conteúdo).

Nesse trabalho, predomina a abordagem do segundo grupo, visto que a competência motivacional foi definida como *a capacidade de causar,*

canalizar e sustentar o comportamento das pessoas. Pretendeu-se verificar a importância dessa capacidade ao desempenho das funções dos diretores, gerentes e supervisores, de que forma eles procuram motivar seus funcionários, e que tipo de comportamentos dos subordinados refletem seu grau de motivação. *

4.2.2.1 Importância da competência motivacional

Em relação ao primeiro aspecto, foi feita a pergunta: “o quanto a competência motivacional é importante ao desempenho da sua função?”. O intuito foi o de perceber se os entrevistados sentiam-se responsáveis pelo nível de motivação dos subordinados e como relacionavam o assunto ao bom funcionamento do conjunto.

A maior parte do grupo de diretores e gerentes, correspondendo a 66,66% da população, considera a competência *muito importante*, e o mesmo percentual de 16,67% a considera *importante* ou *fundamental* (Tabela 13):

Tabela 13 – O quanto a competência motivacional é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência motivacional	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	02	16,67
Muito importante	08	66,66
Fundamental	02	16,67
Total	12	100

Fonte: questionário

As justificativas dos diretores e gerentes basearam-se na busca de bons resultados para a empresa, na necessidade da motivação para que o trabalho seja realizado, na valorização das pessoas e no desenvolvimento da equipe. Alguns fizeram a relação entre motivação e maturidade da equipe, afirmando que suas equipes são maduras e “automotivadas”. Essas conclusões podem ser confirmadas observando-se algumas de suas respostas:

“Para o resultado positivo da empresa.”

“Neste caso, avalio o motivacional pela combinação adequada entre desafio e habilidades. É competência para realizar.”

“Pessoas desmotivadas não trabalham no meu departamento.”

“As pessoas precisam sentirem-se úteis na realização das tarefas, não apenas sendo mensuradas pela remuneração de cada função mas também no sentido de valorização e importância do seu trabalho, sem criar expectativas utópicas porém com políticas claras de possibilidades de crescimento.”

O grupo de responsáveis/encarregados também mostrou-se preocupado quanto à presença da competência motivacional, sendo considerada pela maioria *muito importante* ou *fundamental*, como pode ser observado na Tabela 14:

Tabela 14 – O quanto a competência motivacional é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência motivacional	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	06	20,00
Muito importante	16	50,00
Fundamental	09	30,00
Total	30	100

Fonte: questionário

Os 80% de respostas considerando a competência *muito importante* ou *fundamental* foram justificados da seguinte forma: a motivação é citada como ferramenta para que os objetivos sejam atingidos, é considerada tarefa fundamental dos ocupantes de postos de chefia, é necessária ao bom rendimento da equipe e também garante melhor desempenho, entusiasmo e satisfação:

“A motivação é mola mestra para o desempenho das pessoas, às vezes deve-se buscar formas de introduzi-la no grupo.”

“Motivação é a chave para que possamos atingir nossas metas e objetivos.”

“A motivação é o motor principal para o desempenho da função, pois ela gera idéias construtivas e eficientes para a realização de qualquer trabalho.”

“A capacidade de causar motivação nas pessoas é um desafio para um comandante, pois todos sabem que essa não é uma tarefa fácil.”

“Motivar é impulsionar, faz transpor dificuldades e facilita o trabalho. Funcionário motivado é feliz.”

4.2.2.2 Como motivar os funcionários

O administradores normalmente são responsabilizados pela motivação de suas equipes, visto ser consenso que a motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de reduções nas faltas, nos atrasos e em alguns problemas decorrentes da falta de entusiasmo e interesse.

Essa preocupação faz com que os diretores, gerentes e supervisores atribuam parte de seu sucesso à capacidade de motivar seus funcionários, fazendo dessa forma a conexão necessária entre as habilidades administrativas e o comprometimento e esforço por parte dos membro da equipe.

Utilizando-se a forma de descrever a motivação como “o processo de estimular um indivíduo para tomar ações que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada” (Montana, 2000, p.203), os participantes da pesquisa foram questionados quanto às suas atitudes e ações visando obter e aumentar a motivação dos subordinados.

Entre o grupo de diretores e gerentes, os meios mais comuns utilizados para tal fim englobam principalmente programas de treinamento, promoções, desafios e reconhecimento, auto-desenvolvimento e conversas que esclareçam os fins de cada tarefa, além de ser citada a busca do conhecimento de cada um, como pode ser percebido em algumas respostas:

“Com treinamentos contínuos e acompanhamento.”

“Apontando as vantagens obtidas, adquirindo conhecimento, promoções.”

“Auto-desenvolvimento, relacionando a complexidade de suas tarefas com o negócio da empresa.”

“Ter processos para que os funcionários possam fazer um bom trabalho.”

“Desafiar e reconhecer.”

“Não como uma exigência indispensável, a não ser em certas situações, porém dando liberdade a cada um com respeito às iniciativas e quando estas iniciativas coincidem com os interesses da empresa apoiando inclusive financeiramente.”

Interessante notar que apenas um dos respondentes do primeiro grupo mencionou os incentivos financeiros.

O grupo de responsáveis/encarregados seguiu a mesma linha, mas de uma maneira um pouco mais ampla, listando entre as formas de motivar os funcionários a valorização, a conscientização, a abertura, o treinamento, o reconhecimento, os desafios, remuneração adequada, a participação e as promoções, conforme pode-se verificar:

“Há inúmeras formas de motivação. Podem ser: simples elogio, plano de carreira em função do desempenho, cursos de aperfeiçoamento, aumento de salário, responsabilidade diferenciada.”

“Treinamento adequado para o bom exercício da função, remuneração adequada, transparência e coerência administrativa; envolvimento de todos em todas as tarefas e responsabilidades, dar *feedback* aos envolvidos.”

“Aumentando seu conhecimento e treinamento na sua função de trabalho, conversando com as pessoas e treinando-as.”

“Através do reconhecimento dos seus superiores e colegas e valorizando as atitudes e o serviço de cada colaborador, trabalho em equipe e liberdade de expressão para que todos coloquem o que pensam e defendam suas opiniões, com isso interagindo com os demais participantes da equipe (valorização de pensamentos).”

“Mostrando a importância da sua função no macroprocesso; treinamento, boa remuneração, prêmios por bom desempenho.”

4.2.2.3 Como reconhecer funcionários motivados

A questão anterior procurou identificar as formas de motivação utilizadas pelos diretores, gerentes e supervisores, mas como saber se esses procedimentos tem surtido efeito? Como reconhecer funcionários realmente motivados? Os entrevistados foram então questionados sobre os comportamentos que, na sua opinião, refletem o nível de motivação dos funcionários.

Moscovici, (1996, p. 97) destaca que entre os comportamentos que refletem a motivação na dinâmica de um grupo estão o nível de interesse e

entusiasmo pelas atividades do grupo, o quanto de energia individual é canalizada para o grupo, quanto tempo é efetivamente devotado ao grupo (em termos de frequência, permanência, ausências, atrasos, saídas antecipadas), qual o nível de envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo e até que ponto há participação plena e dedicação espontânea nos processos do grupo.

O desempenho também pode ser um indício de motivação. Megginson (1986, p.309) afirma que o desempenho total do empregado é uma função da capacidade multiplicada pela motivação. No entanto, para ele a motivação é mais que mera aplicação de alguma ferramenta ou dispositivo específico para estimular maior produção. É uma filosofia, ou modo de vida, fundamentado nas necessidades e desejos dos empregados, devendo permear a organização toda. Ele ilustra o assunto com a sábia constatação de Clarence Francis (*apud* Megginson, 1986, p.330): “Você pode comprar o tempo de um homem; pode comprar a sua presença física em um dado lugar; pode até comprar um número medido de movimentos musculares especializados por hora ou por dia; mas não pode comprar entusiasmo. Não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar a dedicação de corações, mentes e almas. Você precisa ganhar essas coisas.” Seriam estas também formas de verificar comportamentos que refletem a motivação dos funcionários.

Quanto ao presente trabalho, o grupo de diretores e gerentes enfocou principalmente a participação, a independência e a integração com o grupo:

“Habilidade de trabalhar juntos e compartilhar tarefas.”

“1) Sugestões; 2) Desenvoltura; 3) Faltas.”

“Preocupação com prazos, orçamento, imagem da empresa, colegas...”

“Independência, auto-afirmação, novas idéias.”

“Espírito de colaboração, organização.”

“...não fazendo comentários negativos da própria empresa.”

O grupo dos responsáveis/encarregados ateu-se principalmente a aspectos como interesse e vontade de aprender, bom desempenho, satisfação e assiduidade:

“Falta ao trabalho sem justificativa, atender a solicitações de trabalho extra (fora do expediente).”

“Seu desempenho profissional, suas aspirações em aprender cada vez mais, sua atenção ao colega de trabalho, sua abertura à mudanças, seu prazer em executar sua tarefa.”

“Vontade de melhorar seu desempenho, geração de idéias, opiniões nas dificuldades ocasionais, vida social abrangente, satisfação ao desenvolver suas tarefas.”

“Irritação das pessoas e descontentamento.”

“Interesse, contentamento, pontualidade, assiduidade, disposição de ajudar os companheiros, etc., refletem sem dúvida a motivação do funcionário.”

4.2.2.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência motivacional

Metade do grupo de diretores e gerentes absteve-se de responder a pergunta: “Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria a falta de competência motivacional?”. Uma forma de explicar o fato seria que tal dificuldade não existe, ou existe em pequeno grau para esses diretores e gerentes. Seria uma conclusão coerente com o nível de maturidade e independência que as outras respostas parecem revelar sobre suas equipes. Mas não se pode afirmar com certeza...

Os que encontram dificuldades nessa área citaram fatores como diferenças individuais (frisando que são diferenças de conceitos), a falta de tempo devido a muitos compromissos profissionais e a impossibilidade de serem atendidas todas as necessidades do ser humano. Um dos entrevistados que respondeu à questão afirma ser essa uma das competências menos exigidas, pelo fato de trabalhar com uma equipe “sinceramente” motivada, e outro respondeu simplesmente: “poucas”, o que

4.2.3 COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA

As funções administrativas passam agora a ser o objeto de análise do trabalho. São funções que fazem parte do processo básico de administração que serve para qualquer organização, departamento, divisão ou grupo que busca alcançar objetivos definidos. A capacidade de tornar esse processo eficaz, eficiente e efetivo foi denominada *competência administrativa*.

O processo administrativo normalmente envolve o planejamento, que trata da definição de objetivos, atividades e recursos, a organização, ou seja, a definição do trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, além da distribuição dos recursos disponíveis, a direção, que é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos e o controle, que assegura a realização dos objetivos e identifica a necessidade de modificá-los.

Os entrevistados foram esclarecidos desses conceitos, procurando-se a seguir desdobrar-se a competência administrativa. Alguns pontos principais foram evidenciados fazendo-se perguntas capazes de identificar a percepção dos diretores, gerentes e supervisores à respeito dos mesmos.

4.2.3.1 Importância da competência administrativa

A primeira questão ofereceu uma escala onde os entrevistados manifestaram-se quanto ao nível de importância da competência para que possam melhor desempenhar sua função.

No grupo de diretores e gerentes o item *muito importante* obteve 66,66% das respostas, seguido pelos itens *importante* e *fundamental*, que obtiveram 16,67% cada (Tabela 15).

corroborar a hipótese de estarem-se tratando de equipes maduras e independentes.

A manutenção da motivação foi a dificuldade que mais apareceu no grupo de responsáveis/encarregados. Além dessa, não se conseguiu atender algumas expectativas concernentes à remuneração e o fato de que, algumas vezes, questões particulares dos próprios supervisores podem interferir em seu nível de motivação, o que acabaria por influenciar a motivação do grupo todo. Foi também mencionada a falta de treinamento ou preparo por cinco entrevistados (16,67 % dos participantes da pesquisa). Algumas respostas:

“Nem sempre estamos motivados o suficiente para conseguir transferir essa motivação para os funcionários.”

“As diferenças individuais e muitas vezes a falta de preparo da gente para tratar a questão.”

“Sustentar o comportamento das pessoas.”

“Eu diria que quando você está doente ou tem outro problema muito sério, você se sente incapaz de motivar.”

“Atender os funcionários no caso de melhor remuneração.”

“Um pouco mais de treinamento de RH.”

“Dificuldades em manter os colaboradores motivados.”

Percebe-se que também nesse grupo, apesar de que em um nível menor do que no grupo de diretores e gerentes, as dificuldades não são muito grandes. Portanto, embora o assunto esteja entre os mais discutidos e pesquisados na teoria administrativa, nessa realidade parece ter sido bem absorvido. A empresa como todo pode estar influenciando, oferecendo condições de trabalho que, juntamente com o trabalho dos dirigentes forma um quadro propício ao bom rendimento individual e grupal, tratando-se do quesito motivação.

Tabela 15 – O quanto a competência administrativa é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência administrativa	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	02	16,67
Muito importante	08	66,66
Fundamental	02	16,67
Total	12	100

Fonte: questionário

Os diretores e gerentes justificaram a importância da competência através de fatores como a definição e o alcance dos objetivos, o aproveitamento da potencialidade do grupo, a necessidade do acompanhamento e controle, e identificando a prática administrativa como um aspecto técnico de sua função, afirmando que sem essa competência o trabalho “não funciona”. Um dos que a classificaram como *importante* esclareceu citando a autonomia dos subordinados. Algumas respostas que ilustram as conclusões:

“Justificar e manter o objetivo do grupo.”

“Tem muito valor as competências individuais dos membros da equipe e que por suas singularidades tem valor diferenciado.”

“Sem administrar/mensurar os efeitos, não se pode conhecer os resultados do esforço individual ou coletivo.”

“O conhecimento técnico é fundamental para o desempenho. Sem este atributo não há como orientar, informar e resolver os problemas que surgirem.”

“Temos que ter metas claras com planejamento bem definido desde a execução de tarefas rotineiras como o porque de sua necessidade e a sua importância dentro do contexto, com metas macros e planejamento mais a longo prazo, temos que definir rumos a serem seguidos.”

Os responsáveis/encarregados assinalaram que a competência é *fundamental* em 46,67% das respostas; *muito importante* em 36,66% e o item *importante* foi escolhido por 16,66% dos respondentes. Enfim, a grande maioria, 83,33% a considera *muito importante* ou *fundamental* (Tabela 16).

Tabela 16 – O quanto a competência administrativa é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência administrativa	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	05	16,66
Muito importante	11	36,66
Fundamental	14	46,67
Total	30	100

Fonte: questionário

A competência administrativa e a necessidade de sua utilização apropriada lhes parece bem clara e bastante presente em seu dia-a-dia, sendo considerada por muitos uma base de apoio à execução de suas tarefas e às atividades técnicas:

“Porque você tem metas para atingir, então planejar, organizar e executar está dentro dessa função.”

“Passamos o dia todo tomando decisões, planejando atividades e processos.”

“Precisamos saber planejar, organizar para atingir nossas metas.”

“Toda trabalho para ser bem conduzido, ele necessita de uma boa administração. Isso engloba planejamento, trabalho em equipe, metas a serem atingidas, custos, etc.”

“Fundamental pois a competência administrativa alcançada em todos os aspectos, os resultados serão sempre ótimos.”

“É através da competência administrativa que usamos toda

forma de planejar e coordenar os recursos tanto materiais como humanos para conseguir um determinado objetivo com início e fim.”

4.2.3.2 Em que nível os objetivos do setor são atingidos

Um objetivo é um alvo que precisa ser atingido, ou uma situação desejada que se pretende alcançar. As principais funções do seu estabelecimento relacionam-se com a definição de linhas mestras de ação, padrões e unidades de medida, além de constituírem uma fonte de legitimidade que justifica e dá significado às atividades de uma empresa e mesmo a sua existência.

A competência administrativa está intimamente ligada ao alcance dos objetivos, portanto uma forma de verificar sua presença nos diversos setores da empresa foi questionar se os objetivos são atingidos e em que nível, oferecendo-se as alternativas *muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto*.

A maior parte do grupo de diretores e gerentes consegue atingir os objetivos de seu setor em um nível *alto*, visto que 83,33% de seus componentes assinalaram essa opção, e apenas 16,66% afirmaram que os objetivos são atingidos em um nível *médio*. A seguir, respostas dos que optaram pela opção *alto*:

“O esforço em nossa área visa manter o máximo de atendimento, principalmente por estar vinculado a gastos, orçamentos e recolhimento de impostos, onde o não cumprimento de prazos e metas resultam em sérios problemas e prejuízos à empresa; como este tipo de problema não vem ocorrendo na empresa entendo que temos um bom nível de resultado.”

“Fazem parte dos compromissos assumidos.”

“Os prazos dos relatórios são fixados e acompanhados. As análises de mudanças e tendências são feitas. As despesas mensais são analisadas.”

“Busca de 100% nos resultados e 0% de reclamações.”

O grupo de responsáveis/encarregados, em sua maioria (60%), afirmou que os objetivos são atingidos em um nível *alto*. As alternativas *médio* e *muito alto* obtiveram, respectivamente, 26,67% e 20% das respostas, sendo que 3,33% da população não respondeu à pergunta.

Os respondentes que afirmaram que os objetivos tem sido atingidos em um nível *médio* assinalam como causa, principalmente, a falta de comprometimento, de informações, e de que o grupo todo identifique os objetivos, além de mencionaram algumas deficiências da própria empresa:

“Falta ainda cultura, falta comprometimento de todos, falta busca de informações, falta busca de inovações, falta diretrizes gerenciais.”

“Dependemos de colaboradores treinados e motivados. Por serem conceitos recentes, nem todos os colaboradores estão no mesmo nível.”

“Ineficiência corporativa prejudica os serviços.”

“Sempre que traçamos objetivos devemos aplicar algumas mudanças, e mudanças exigem um certo tempo para que seja atingido o objetivo proposto.”

“Médio, pois esse objetivo ainda não é claro em todos os setores da empresa; não só do meu, mas de todos os setores da empresa, é produzir embalagens que atendam necessidades e especificações dos clientes.”

Os responsáveis/encarregados que acham que os objetivos são atingidos em um nível *muito alto* chegaram a essa conclusão através do baixo número de reclamações ou da necessidade de que tudo corra de uma forma “perfeita”. Entre os que assinalaram a opção *alto* encontram-se justificativas que giram em torno das tecnologias aplicadas, esforço, bom desempenho do grupo e disciplina:

“Com novas tecnologias e métodos de trabalho cada vez mais eficientes.”

“Nossos controles internos apontam níveis sendo atingidos quase que na sua totalidade. Porém, novas tecnologias e métodos de trabalho estão sendo buscados e desenvolvidos para que sejam atingidos pontos mais altos.”

“Temos um bom relacionamento com o pessoal, trabalhos em espírito de equipe, e isso é de suma importância. Trabalhar em

espírito de equipe e dentro do bom senso, resolver os problemas que possam interferir no processo produtivo da empresa. É importante o bom relacionamento com os subordinados, clientes, parceria, tendo isso se consegue os objetivos.”

“Um nível alto porque o nosso objetivo é sempre planejado, coordenado e cronogramado objetivando sempre o prazo, custo e qualidade dos serviços.”

4.2.3.3 Problemas causados pela falta da capacidade de liderança

Encontrar um conceito para liderança não é muito fácil...é mais fácil apontar alguém que a possui. O conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, de situação para situação, existindo sempre dentro de determinado universo de valores. Uma das formas de defini-la seria como o processo que encoraja e ajuda os outros a trabalharem em direção aos objetivos. O indivíduo é definido como líder quando consegue conduzir as ações ou influenciar com sucesso o comportamento dos indivíduos.

Embora muitas vezes o assunto seja estudado de forma quase independente na literatura administrativa, decidiu-se aqui analisá-la como parte da função administrativa direção. O termo parece abranger a função de uma forma ampla, englobando tanto a autoridade formal quanto o carisma ou “poder pessoal”.

Perguntados sobre se a falta da capacidade de liderança causaria problemas e dificuldade ao desempenho da função, os respondentes encontravam as opções *sim*, *não* e *às vezes*. No grupo de diretores e gerentes todos responderam que *sim*, a falta de capacidade de liderança causaria problemas no desempenho da função, alegando que as pessoas sempre procuram alguém que lhes possa passar segurança e confiabilidade, e que seja, em última instância, responsável pelos resultados:

“Ao mesmo tempo que podemos abrir espaço para criatividade dando liberdade para as pessoas resolverem problemas, etc., temos que manter comportamento onde a convicção de cada

membro da equipe considere confiável alguém como líder.”
 “De forma geral, todos nós nos espelhamos em alguém com nível superior.”
 “É preciso liderar no sentido dos resultados.”
 “A liderança pode ser exercida de vários modos, e é necessário que ela seja inequívoca.”

No grupo de responsáveis/encarregados houve 16,67% de respostas *às vezes*, e o restante *sim*. Os que responderam *às vezes* afirmaram, basicamente, que depende da situação, e que em certas ocasiões, o setor tem condições de “caminhar” sozinho. Os que afirmaram que *sim* citaram, de forma semelhante ao grupo de diretores e gerentes, a necessidade de alguém em quem os funcionários possam se espelhar. Além disso, a segurança e confiança que provêm do líder e a responsabilidade final do líder pelo cumprimento dos objetivos, embora alguns observem que em trabalhos em equipe seria “menos” necessário:

“É a capacidade de liderança que faz com que o setor ou as pessoas trabalhem com segurança e confiabilidade durante o processo produtivo.”
 “Confiança dos funcionários.”
 “Um líder é indispensável em qualquer grupo. Se você não tiver liderança, o grupo fica sem orientação.”
 “Um grupo sem liderança fica sem desempenho e sem objetivo.”
 “Sem liderança o grupo não alcança seus objetivos.”
 “Nós somos pontos de referência para as equipes. Quando alguém te procura na busca de uma solução ou opinião e você não consegue pelo menos definir algo, essa falta de decisão pode mostrar que você não está preparado e pode a partir daí não ser mais incluído nos problemas, porque o grupo pode achar que você não trará nada de novo.”

4.2.3.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência administrativa

Concluindo a competência administrativa, os participantes foram questionados quanto aos principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência administrativa, isto é, na falta de eficácia na formulação e alcance de objetivos, no planejamento, organização, direção e controle da aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.

O grupo de diretores e gerentes eventualmente encontra dificuldades nessa área, principalmente em se tratando de incompatibilidades entre as gerências, inter-relacionamento com clientes e fornecedores, planejamento e dificuldade de acompanhamento da velocidade das mudanças e do grande número de informações.

“Diferenças entre conceitos gerenciais.”

“Planejamento.”

“Existe algumas dificuldades pela necessidade constante de reciclagem profissional, que por mais esforço despendido nesse sentido às vezes são insuficientes para acompanhar o nível de mudanças e novas informações geradas no dia-a-dia.”

“Inter-relação incompleta entre clientes e fornecedores (internos, departamento-departamento).”

Em geral, no grupo de responsáveis/encarregados, apareceram dificuldades relacionadas ao planejamento, falta de informações e controle dos recursos, sendo que um dos principais aspectos focalizados foi a organização. Foi constatada por alguns a necessidade de maior treinamento nessa função, visto que sua formação é mais ligada à área técnica e operacional. Entre os responsáveis/encarregados, 10 % afirmam não encontrar dificuldades nesse aspecto.

“Precisamos controlar melhor os recursos humanos e financeiros.”

“Mudanças de produção por falta de planejamento ou quebra de máquina.”

“Talvez devido à formação fortemente técnica.”

“Não controlar a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros.”

“Já aprendi muito sobre o assunto. Talvez ainda melhor planejar e aplicar recursos financeiros.”

“Falta de treinamento na função.”

“Organização das atividades do setor.”

“Atribuiria à eficácia das informações.”

“Falta de capacidade de organizar e planejar.”

4.2.4 COMPETÊNCIA DECISÓRIA

Identificar problemas específicos e escolher uma linha de ação para resolvê-los, ou perceber e aproveitar uma oportunidade, constituem o processo de tomada de decisão, que é parte importante do trabalho de qualquer administrador. A competência decisória refere-se à decisão correta, ao tempo certo, de acordo com objetivos organizacionais.

A tomada de decisão dá forma ao planejamento estratégico, tático ou operacional, além de ser extremamente necessária no dia-a-dia organizacional, visto que problemas surgem constantemente e decisões que os solucionem precisam ser tomadas. Os administradores são chamados muitas vezes de tomadores de decisão ou solucionadores de problemas, o que evidencia o valor e a utilidade da competência decisória.

Existem diversos tipos de problemas, que requerem diferentes tipos de tomada de decisão. Algumas decisões rotineiras ou de menor importância podem ser definidas através de algum tipo de procedimento e os administradores podem programar suas respostas de acordo com políticas ou regras (são as decisões programadas). Outras decisões envolvem problemas incomuns ou excepcionais e são resolvidas através de um processo não-estruturado (decisões não-programadas). Em qualquer caso, reconhecer e tratar os problemas depende de um patamar cognitivo de

reconhecimento, determinado pela compreensão dos objetivos, planos e padrões de desempenho determinados.

Os administradores precisam compreender também que não podem resolver todos os problema, devendo aprender a estabelecer prioridades ao resolver que decisões irão tomar e quais devem delegar aos subordinados ou atribuir aos superiores. A centralização ou descentralização das decisões envolve vantagens e desvantagens que precisam estar equilibradas.

E há ainda a questão da racionalidade. Até pouco tempo atrás, acreditava-se que apenas critérios de racionalidade deveriam ser usados para que se decidissem os rumos e questões organizacionais. Para tanto, bastaria obter uma grande quantidade de informações, processá-las e analisá-las, e consequentemente, estas embasariam as melhores decisões. Hoje, juntamente aos métodos racionais, a complexidade e a ambigüidade organizacionais solicitam novas formas, anteriormente desprezadas, como métodos intuitivos ou baseados na experiência e em previsões que muitas vezes contrariam a lógica dos fatos.

Portanto, a competência decisória permite que os administradores resolvam conflitos, distribuam recursos, negociem e encontrem soluções, sempre no momento adequado, buscando melhorar o desempenho de sua unidade e da organização, e será analisada nesta parte do trabalho, inicialmente procurando-se descobrir o quanto é importante ao melhor desempenho das atividades dos grupos participantes da pesquisa.

4.2.4.1 Importância da competência decisória

Foi necessário investigar se na percepção do grupo de diretores e gerentes e na do grupo de responsáveis/encarregados, a competência decisória é importante e o quanto. Dessa forma, verificou-se também se realmente compreendiam o valor da competência e o por que a consideravam ou não necessária.

No grupo de diretores e gerentes, 50% a consideram *fundamental*, 33,33% a consideram *muito importante* e 16,67% avaliam a competência como *importante*, nesse caso, especialmente pela descentralização e compartilhamento das decisões (Tabela 17). Os que a consideram *muito importante* ou *fundamental* afirmaram que a falta dessa competência faz com que os problemas fiquem mais complicados, avolumando-se e dificultando o “funcionamento” da gerência. A capacidade de decidir faz com que sejam tratados de forma eficaz aspectos como custo, qualidade e quantidade, fazendo com que o “negócio ande na direção certa, no prazo certo”. Foi citada também a importância de procuram-se especialistas quando trata-se de uma questão ou problema técnico.

Tabela 17 – O quanto a competência decisória é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência decisória	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	02	16,67
Muito importante	04	33,33
Fundamental	06	50,00
Total	12	100

Fonte: questionário

O grupo de responsáveis/encarregados apresentou a seguinte distribuição: 20% consideram a competência *importante*, 56,67 % a consideram *muito importante*, e para 23,33% ela é *fundamental* (tabela 18).

Tabela 18 – O quanto a competência decisória é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência decisória	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	06	20,00
Muito importante	17	56,67
Fundamental	07	23,33
Total	30	100

Fonte: questionário

Entre os que a consideram *importante*, pôde-se perceber que muitas vezes suas decisões precisam ser tomadas em conjunto com a gerência, ou seja, as decisões que cabem somente a eles são decisões mais simples, referentes às atividades diárias. Os fatores citados por quem a considera *muito importante* ou *fundamental* referem-se principalmente às perdas causadas por decisões erradas, à necessidade de decisões rápidas, a inter-relação entre o planejamento e as decisões e também porque as decisões definem objetivos:

“Porque as decisões do líder tem que ser corretas e devem ser tomadas no momento certo.”

“Quem trabalha com pessoas e processos precisa definir diariamente em que direção devemos caminhar.”

“Decisões devem ser tomadas corretamente e com a velocidade adequada.”

“Para o bom andamento do setor.”

“Uma decisão errada reflete em perdas.”

“Planejar corretamente ações a médio e longo prazo e saber colocá-las em prática nas horas e momentos devidos.”

“Porque após se decidir em equipe é necessário agir no tempo certo de acordo com os planos e objetivos traçados.”

4.2.4.2 A tomada de decisão e os objetivos organizacionais

Após a formulação de objetivos, em qualquer nível organizacional, é necessário que sejam identificadas e selecionadas alternativas capazes de concretizar esses objetivos. Neste item foi verificada a relação entre decisão e objetivos, investigando-se como as decisões dos diretores, gerentes e supervisores podem ser tomadas de modo a fazer com que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Pode-se dizer também que esta parte do trabalho procurou, de forma geral, entender qual a melhor forma de se fazer com que qualquer decisão seja cumprida, segundo a percepção dos entrevistados.

Grande parte do grupo de diretores e gerentes encontra no consenso e na participação dos envolvidos a melhor forma de fazer com que as decisões sejam cumpridas e obtenham os resultados pretendidos. Outros fatores seriam o entendimento e a busca da melhor alternativa, a coerência e a racionalidade da decisão:

“Coerência”

“Com amplo entendimento das opções e comunicação das bases para uma decisão.”

“Discutindo abertamente com os envolvidos, medindo-se os benefícios e custos da decisão.”

“Seguir as regras. Raciocinar com lógica, em benefício da organização.”

“Consensual.”

“Quando envolve assuntos operacionais, a melhor forma de tomar decisões para obter o resultado pretendido é discutir o assunto com o público envolvido, mesmo tendo um foco definido fazer as pessoas compartilharem da decisão com suas próprias idéias sem perder o objetivo final. Quando as pessoas participam da discussão para definir a decisão existe um maior comprometimento com relação aos resultados.”

Semelhantemente, o grupo de responsáveis/encarregados enfocou dois pontos principais: a) o consenso e a participação; b) a clareza e objetividade da decisão. Seus argumentos podem ser observados abaixo:

“Deve ser clara e objetiva, não possibilitando dupla interpretação.”

“Tenho certeza que se você trabalhar em equipe você consegue seus objetivos.”

“Ainda acho que é um consenso em equipe.”

“Saber claramente quais são os objetivos; discutir sobre eles para obter comprometimentos; analisar a melhor forma de ação; decidir e informar a todos os envolvidos.”

“Direta e envolvendo as pessoas necessárias.”

“Acho que é aquela que é discutida, planejada, analisada, com essas precauções, normalmente as decisões tomadas atingem esses objetivos.”

“Apresenta-se os objetivos organizacionais a um grupo de pessoas, discute-se o problema, e desse grupo obtém-se a melhor decisão para que os objetivos sejam cumpridos.”

“Buscar apoio sempre que necessário, outra opinião poderá abrir um novo leque de opções, e sempre manter o foco daquilo que é nosso objetivo. Racionalizar o que se tem como opção com aquilo que você está enfrentando.”

4.2.4.3 Definição e identificação de problemas

Um problema pode ser definido como uma situação que ocorre quando o estado atual das coisas é diferente do estado desejado. Outra maneira de ver alguns problemas, segundo muitos teóricos da administração, é como oportunidades “disfarçadas”, visto que mais do que buscar soluções que restabeleçam a normalidade, os administradores devem explorar oportunidades e descobrir coisas a serem feitas.

O processo de definição e identificação de problemas foi abordado como parte da competência decisória porque para que a resposta certa seja encontrada, e a melhor decisão tomada, é fundamental que se faça a pergunta certa e que se consiga perceber claramente o problema ou disfunção. Assim, a literatura recomenda que os administradores aprendam a observar situações que podem indicar que algo não está bem, como quando ocorre um desvio do desempenho, tanto da experiência passada quanto de um plano, quando as pessoas exprimem insatisfação, ou quando os concorrentes conseguem um desempenho melhor.

Os problemas, no grupo de diretores e gerentes, são identificados principalmente através da solicitação de quem os descobre, normalmente por trabalhar na área afetada. Outra forma é a análise dos relatórios, gráficos e quadros de resultado, comparando-se os resultados obtidos com os pré-estabelecidos ou esperados:

- “O trabalho é desenvolvido objetivando evitar problemas, numa segunda etapa, através de verificações e análises de relatórios, alguns problemas são identificados pela própria área com correções preventivas, antes que possa afetar outros setores e existem ainda os problemas levantados por outras áreas com maior efeito negativo que vão depender de medidas corretivas.”
- “Distribuição anexa a quadros dos resultados obtidos pelo setor.”
- “Não elaborada. Trata-se de uma área que lida fortemente com comportamento humano e resultados, não permitindo a precisão.”
- “Discutindo em prol da solução.”
- “Os problemas tributários são através da legislação pertinente, os problemas operacionais através dos funcionários e solicitações de outras gerências.”

No grupo de responsáveis/encarregados, as formas de identificação de problemas mais citadas foram: a) as informações recebidas de quem percebe o problema, como os funcionários ou mesmo reclamações de clientes; b) as reuniões do grupo, onde problemas são levantados e, c) em algumas áreas, através de manutenção preventiva ou conferência dos materiais e equipamentos:

- “Ocorrência pontuais.”
- “No convívio do dia-a-dia e através de informação oriunda de algum funcionário, ou dos próprios funcionários que estão com problema e vem até a gente.”
- “Prévia análise do trabalho a executar, conferência do material recebido, conferência do material elaborado.”
- “Detectamos problemas com os funcionários no seu setor de trabalho.”
- “Originam-se dos clientes, dos funcionários, etc.”
- “Através de reuniões e de contato com os funcionários de uma

forma geral (gerentes, operadores, vendedores, ajudantes, colegas)”.

“Ocorre definindo parâmetros estabelecidos pelas política de qualidade.”

“Normalmente em conjunto com as equipes.”

“Cedo começa a ter perdas de produção, aumento de insumos, quebras freqüentes de determinados equipamentos ou paradas para manutenção.”

“Através do acompanhamento contínuo do processo.”

4.2.4.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência decisória

Não saber decidir de forma eficaz, tomar decisões inadequadas ou anacrônicas, não conseguir implementar as decisões, são entraves à administração eficaz. A competência decisória permite que as atividade fluam em um ritmos adequado, com melhoramentos constantes. Finalizando sua análise, os entrevistados falaram de dificuldades que eventualmente surgem devido à falta de competência decisória.

No grupo de diretores e gerentes, 25% dos entrevistados afirmaram praticamente não encontrar dificuldades nessa área. O restante atrelou as dificuldades nesse aspecto à incapacidade de liderança e aos limites de atuação. Como consequência, foram citados os atrasos na produção ou os custos e perdas.

“Normalmente as dificuldades ocorrem em função de ser um setor inserido num contexto que envolve um volume de dados e lançamentos geradores de custos, despesas e investimentos muito expressivos, não estando estas dificuldades ligadas à falta de competência decisória.”

“Limites de atuação.”

“Atrasos no desempenho das tarefas.”

“Quem não decide não lidera.”

As respostas do grupo de responsáveis/encarregados estão relacionadas às limitações hierárquicas, ao tempo, a falta de informações, e quando as decisões envolvem outras pessoas ou setores:

“Às vezes tem-se competência, mas somos limitados pela hierarquia da fábrica.”

“Quando uma informação não é bem esclarecida/transmitida, as decisões podem ser omissas ou sub-avaliadas.”

“Todas as decisões dentro do nosso processo tem que ser rápidas.”

“O excesso de carga de trabalho faz com que as decisões demorem além do que devem.”

“A hierarquia da empresa nesse caso impera, decerto toda decisão é fundamentada em informações, apenas às vezes incompletas.”

“Não depende só de você, envolve muitos outros estágios dentro da organização.”

“Tomar decisões quando depende de outras pessoas.”

“A principal é quando tem que realizar um determinado trabalho dentro de um prazo que é compartilhado por outras pessoas, e estas não cumprem a sua parte do trabalho, levando ao insucesso.”

“No horizonte a curto prazo a decisão deve ser nossa, mas a longo prazo onde envolve uma mudança maior, às vezes não temos todos os dados disponíveis que nos dêem a segurança necessária para tomar uma decisão. Nesse caso devemos sempre recorrer a um nível superior.”

4.2.5 COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA

Definindo-se tecnologia como a forma específica segundo a qual os recursos são combinados, tendo em vista uma utilidade prática, e *competência tecnológica* como a compreensão e utilização das tecnologias mais adequadas à eficácia e à eficiência organizacional, procurou-se verificar seu significado e importância e como se expressa no contexto organizacional, sob alguns aspectos.

“A tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos e se compõem tanto de

aspectos físicos e concretos (hardware), como de aspectos conceituais e abstratos (software), podendo estar ou não incorporada em máquinas, equipamentos ou produtos.” (Chiavenato, 1994, p. 135) Considera-se a tecnologia uma variável interna, por fazer parte e influenciar o sistema interno da empresa, e externa, visto que as empresas adquirem, incorporam e absorvem em seus sistemas as tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas.

Qualquer empresa depende de algum tipo de tecnologia para poder funcionar e alcançar seus objetivos e seu estudo inclui os equipamentos, processos de engenharia, técnicas de pesquisa, métodos de produção, mudança tecnológica e outros. Optou-se por incluir nesse item também a questão da inovação.

Convém lembrar que a natureza da tecnologia afeta as estruturas administrativas e organizacionais, influenciando aspectos como o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle, além de ser considerada atualmente, devido ao crescente uso da informática, do comércio eletrônico, e da internet, fator crucial ao crescimento e sobrevivência no mercado.

4.2.5.1 Importância da competência tecnológica

O grupo de diretores e gerentes demonstra ter uma percepção acurada do significado e da importância da competência tecnológica, ressaltando que apesar desse reconhecimento, em seu nível organizacional, não lidam diretamente com processos e equipamentos. Cabe a eles compreender e propiciar a utilização das tecnologias mais adequadas, solicitadas e planejadas pela área técnica. Este grupo parece preocupar-se mais com os benefícios, o retorno financeiro e as informações que a tecnologia proporciona, responsabilizando outras áreas por sua operacionalização.

Especificamente, em resposta à pergunta: “o quanto a competência tecnológica é importante para o desempenho da sua função?”, a opção

pouca importância obteve 33,33% das respostas, 50% do grupo a considera *muito importante*, e 16,67% a considera *fundamental* (Tabela 19). A justificativa de suas respostas é que possibilitou realmente perceber que, embora o nível de importância variasse, no fundo todos têm uma postura semelhante, isto é, os que a consideram pouco importante, na verdade, estavam falando do pouco contato com a área operacional, mas reconhecem sua utilidade e valor para a organização. De forma análoga, os que a consideram fundamental, também não tem um contato tão próximo e estavam falando mais de seu retorno, da redução de custos e da continuidade e otimização dos processos que a tecnologia proporciona.

Tabela 19 – O quanto a competência tecnológica é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência tecnológica	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	04	33,33
Importante	-	-
Muito importante	06	50,00
Fundamental	02	16,67
Total	12	100

Fonte: questionário

O grupo de responsáveis/encarregados apontou principalmente a necessidade de conhecimento e operacionalização da tecnologia existente. Alguns respondentes da área administrativa que participaram da pesquisa parecem não preocupar-se muito com o assunto, limitando-se ao uso dos equipamentos, sem questionamentos à respeito. O pessoal da área técnica, embora seja também apenas usuário, vê a questão com bastante cuidado e atenção, procurando não sub-utilizar o que lhes é fornecido, e mais do que

isso, aumentar a produtividade e a compreensão à respeito das tecnologias utilizadas na empresa.

Em resposta à pergunta, 3,33% consideram a competência tecnológica *pouco importante*, 13,33% a consideram *importante*, para 56,67% ela é *muito importante*, e finalmente, 26,67% dos participantes a vêem como *fundamental* (Tabela 20).

Tabela 20 – O quanto a competência tecnológica é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência tecnológica	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	01	3,33
Importante	04	13,33
Muito importante	17	56,67
Fundamental	08	26,67
Total	30	100

Fonte: questionário

Os respondentes que optaram pelas alternativas *pouca importância* ou *importante*, falaram principalmente em atualização tecnológica e utilização da tecnologia como meio de obtenção de maior controle dos dados e eficiência:

“A atualização é sempre necessária em um mundo globalizado.”

“É importante para se obter maior controle dos dados e informações mais rápidas e precisas.”

“É importante que estejamos atualizados tecnologicamente, para não sermos surpreendidos pelos concorrentes.”

Os participantes que a consideram *muito importante* ou *fundamental*, citaram a eficiência, a inovação e atrelaram a tecnologia ao conhecimento

técnico, além da necessidade de um conhecimento adequado dos processos da fábrica:

“Conhecimento técnico é fundamental para o exercício da função.”

“Novas tecnologias facilitam o trabalho de todos.”

“Métodos e sistemas novos estão surgindo a cada momento.

Precisamos acompanhá-los e saber analisá-los continuamente.”

“Precisamos conhecer o processo de fabricação do nosso produto, assim como saber utilizar nossa tecnologia para fabricá-lo.”

“Hoje, no mundo globalizado, é necessário ter um bom preparo na área de informática, além de reduzir custos você pode dispor de mais tempo para resolução de outros problemas da organização.”

“Conhecer tecnologicamente bem o processo é a ferramenta principal para garantir as melhores condições do processo.”

4.2.5.2 A geração de novas idéias

Cada vez mais valorizadas, a criatividade e a inovação são hoje consideradas parte da estratégia das organizações, e freqüentemente acabam tornando-se fonte de vantagem competitiva. Os funcionários tem sido incentivados a participar desse processo, normalmente coletivo, através de mudanças individuais, grupais e estruturais que criam condições para que idéias novas sejam geradas e aceitas.

Esse aspecto foi investigado na empresa objeto do estudo perguntando-se aos participantes se para o bom desempenho de sua função era importante a geração de novas idéias.

O grupo de diretores e gerentes apresentou o seguinte resultado: 16,67 % considera a geração de novas idéias importante, 33,33% considera muito importante e 50% considera fundamental (tabela 21).

Tabela 21 – Importância da geração de novas idéias para o grupo de diretores e gerentes

Importância da geração de novas idéias	Frequência	Percentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	02	16,67
Muito importante	04	33,33
Fundamental	06	50,00
Total	12	100

Fonte: questionário

Os participantes que optaram pela resposta *importante* explicaram que os sistemas são de uso global, precisando-se apenas trabalhar as peculiaridades para cada uso. As opções *muito importante* e *fundamental* foram justificadas pela busca de novos processos e formas de atuação, otimização dos resultados e flexibilidade.

O grupo de responsáveis/encarregados apresentaram a seguinte distribuição: 10% considera a geração de novas idéias *importante*, 66,67% considera *muito importante* e 23,33% considera *fundamental*, como pode ser observado na Tabela 22:

Tabela 22 – Importância da geração de novas idéias para o grupo de responsáveis/encarregados

Importância da geração de novas idéias	Frequência	Percentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	03	10,00
Muito importante	20	66,67
Fundamental	07	23,33
Total	30	100

Fonte: questionário

A criatividade e a inovação foram apontadas pelos responsáveis/encarregados como meio de desenvolvimento e melhoria, sendo consideradas ponto importante na manutenção da excelência e na busca de um melhor desempenho organizacional:

- “Novas idéias só traz conhecimento dentro de nosso trabalho.”
- “Precisamos ser melhores a cada dia e para isso precisamos de novas idéias.”
- “Novas idéias podem gerar melhores desempenhos. É muito importante que seja uma constante.”
- “Devemos achar/criar meios que otimizem a fabricação de nossos produtos.”
- “A falta de novas idéias nos deixa ultrapassados e consequentemente sem espaço para continuarmos na função.”
- “À partir de novas idéias pode-se fazer alterações no processo, podendo atingir uma melhor qualidade e/ou maior produção.”
- “Novas idéias dão produtividade.”

4.2.5.3 O processo de mudança e inovações tecnológicas

É uma tendência natural do ser humano resistir ao desconhecido, que é sempre uma ameaça ao *status quo* (conhecido) e portanto, a mudança em uma organização, embora muitas vezes necessária, pode levar a conflitos. A administração empenha-se então em superar essa resistência, normalmente esclarecendo os motivos da mudança, seu conteúdo e seus objetivos.

Muitos processos de mudança fracassam porque, em geral, as pessoas não estão dispostas, ou têm dificuldades em alterar atitudes e comportamentos antigos. Quando essa barreira é superada e os funcionários se dispõem a mudar, costuma surgir outro problema: as mudanças tem vida curta e os comportamentos habituais acabam voltando.

Cada organização resolve esse problema da maneira que considera mais adequada, e os participantes da pesquisa foram questionados quanto a forma que consideram que deve ocorrer o processo de mudança e inovação tecnológica.

Para o grupo de diretores e gerentes as mudanças devem ocorrer de forma contínua, respondendo rapidamente às necessidades que surgem. A melhor maneira de conduzi-las é a forma incremental, sempre apoiadas pelo consenso.

“Continuamente.”

“As mudanças devem ser feitas criando ambiente de conscientização e convicção entre as áreas envolvidas, com treinamento e informações claras sobre o assunto.”

“Via interação.”

“Na velocidade das necessidades do consumidor (Ex.: computadores/eletrônica/comunicação)

“As mudanças devem ser conduzidas de modo gradual para permitir a evolução cultural dos funcionários.”

O grupo de responsáveis/encarregados frisou bastantes a conscientização, o treinamento e o envolvimento, esclarecendo que é necessário o planejamento da mudança, a continuidade do processo, e que seja feito de forma gradual.

“De maneira gradativa e em constante acompanhamento.”

“Todos tem que estar envolvidos nas mudanças, mas também tem que ter pessoas especializadas nesses casos.”

“De forma participativa.”

“Constante, mas organizadamente.”

“Bastante divulgação, constantes informações, reuniões, fóruns, treinamento, isso faz com que haja um comprometimento do pessoal envolvido.”

“Deve ocorrer diálogo e treinamento”

“Capacitando os funcionários para utilizar as novas tecnologias existentes no mercado.”

“O principal é que quem esteja envolvido no processo seja informado detalhadamente sobre o que vai mudar, como vai mudar, quem vai mudar, como será a adaptação, como vai ser o treinamento, o que se espera da mudança, qual o objetivo.”

“Muita conversa, treinamento, criando situações de decisão, tomadas de atitude diante de novos sistemas.”

4.2.5.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência tecnológica

Na atual sociedade, não ser capaz de acompanhar, entender e implantar mudanças tecnológicas, que ocorrem de forma cada vez mais rápida, pode colocar o futuro da organização em risco. Com o intuito de verificar se os administradores da empresa estão cientes dessa realidade, foi pedido que informassem as principais dificuldades decorrentes da falta de competência tecnológica.

De forma geral, o grupo de diretores e gerentes não encontra dificuldades nessa área, afirmando que a empresa costuma preocupar-se bastante com o assunto, investindo fortemente em novas tecnologias. A única dificuldade apontada refere-se ao alto custo dos investimentos nessa área.

O grupo de responsáveis/encarregados também ressaltou as boas condições oferecidas pela empresa, mas em algumas áreas, encontram-se dificuldades específicas, especialmente referentes à necessidade de novos equipamentos (para atender à especificações de alguns clientes) e de

instrumentos de identificação de problemas ou auxiliares na decisão, além de algumas máquinas estarem desatualizadas. Alguns mencionaram a falta de treinamento.

“Falta de aparelhos para uma melhor análise das causas.”

“Não poder atender às necessidades dos clientes por Ter máquinas antigas com alto índice de desgaste. Dificuldades financeiras para investir em novos equipamentos.”

“Alguns produtos que nos consultam e não temos máquinas para produzir, ou um processo muito alongado dentro da fabricação de alguns produtos, que encarece o mesmo.”

“Falta de informação e treinamento.”

“Não devem existir dificuldades que possam ser atribuídas à falta de competência tecnológica, pois a empresa praticamente oferece todas as condições necessárias.”

“Falta de equipamentos para auxiliar nas decisões.”

“A falta de treinamento adequado, de softwares necessários mais modernos, como novas formas administrativas aplicadas ao trabalho.”

4.2.6 COMPETÊNCIA AMBIENTAL

As escolas clássica, comportamentista e quantitativa de pensamento administrativo concentraram-se em aspectos da organização que os administradores podem influenciar diretamente: o ambiente interno, já que o ambiente externo era razoavelmente estável e previsível. Com o passar do tempo, variáveis como qualidade de vida, meio-ambiente, ecologia, aumento das exigências dos clientes e concorrência acirrada, entre outras, fizeram com que a teoria administrativa voltasse seus olhos ao ambiente no qual as organizações estão inseridas.

As visões “de sistemas” e “contingencial” são as que vieram a responder mais eficazmente ao ambiente externo, levando em conta o ambiente total no qual a organização opera. Ambas enfatizam especificamente os ajustes necessários quando os administradores procuram dominar, controlar, neutralizar ou se adaptar a esse ambiente.

Atualmente, a instabilidade é crescente e as mudanças ambientais rápidas e imprevisíveis, exigindo que os administradores estejam particularmente atentos a esse ambiente externo às organizações. O ambiente externo compreende todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações, e inclui elementos de ação direta, ou *stakeholders* (consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos de trabalhadores, instituições financeiras, competidores) e elementos de ação indireta (variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas).

Os administradores devem procurar equilibrar os interesses e mesmo influenciar os *stakeholders*, e recomenda-se também que monitorem os elementos de ação indireta, ajustando-se ao ambiente, percebendo tendências e antevendo mudanças.

4.2.6.1 Importância da competência ambiental

Os dois grupos de análise foram questionados quanto à importância da competência ambiental ao desempenho de suas funções. O grupo de diretores e gerentes parece perceber claramente a interligação empresa-ambiente externo, sendo que 33,33 % do grupo a considera *importante*, 33,33% a considera *muito importante*, e o mesmo percentual de 33,33% a considera *fundamental* (Tabela 23).

Tabela 23 – O quanto a competência ambiental é importante ao desempenho dos diretores e gerentes

Grau de importância da competência ambiental	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	04	33,33
Muito importante	04	33,33
Fundamental	04	33,33
Total	12	100

Fonte: questionário

Entre as principais justificativas para que a empresa preocupe-se com o ambiente externo, segundo o grupo de diretores e gerentes, estão a consciência de sua influência e a questão meio-ambiente:

“Ninguém realiza nada só. O contexto externo define a ação interna.”

“Manutenção do bem estar geral.”

“O relacionamento só funciona se for aberto nos dois sentidos.”

“Uma empresa produtora de celulose e papel necessita que todos os gerentes e funcionários estejam atentos à questão ambiental.”

“É uma preocupação constante da empresa os impactos ambientais resultantes de sua atividade, com uma conscientização extensiva a todos os funcionários, portanto esse tipo de competência é importante e necessária à função.”

Entre os responsáveis/encarregados, 3,33% consideram a competência ambiental de *pouca importância*, 50% a consideram *importante*, 30% a consideram *muito importante*, 13,34% a consideram *fundamental*, e 3,33% não responderam (Tabela 24).

Tabela 24 – O quanto a competência ambiental é importante ao desempenho dos responsáveis/encarregados

Grau de importância da competência ambiental	Frequência	Porcentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	01	3,33
Importante	15	50,00
Muito importante	09	30,00
Fundamental	04	13,34
Não respondeu	01	3,33
Total	30	100

Fonte: questionário

Analisando-se a distribuição de frequência e as respostas abertas, percebe-se que esta competência, nesse nível organizacional, ocupa um papel relativamente secundário, mais como observadores atentos, que acompanham os acontecimentos. Os responsáveis/encarregados enfocaram mais o aspecto da convivência tranquila com o ambiente externo e a necessidade da organização possuir uma imagem positiva. Embora a definição de competência ambiental estivesse expressa no questionário, alguns confundiram preocupação ambiental com boas condições do ambiente de trabalho, como limpeza e organização.

“A fábrica não é uma ilha e por isso deve ter uma relação com os que a cercam ou prestam-lhe serviços.”

“Minha função se restringe às atividades internas da empresa.”

“A empresa e a comunidade devem viver sem conflito.”

“Devemos prestar atenção no que está ocorrendo externamente à fábrica.”

“Temos que evoluir no conjunto.”

“Acho que todo funcionário sente orgulho da sua empresa. É importante que ela tenha e passe uma imagem positiva dela.”

“É importante estar de bem com o meio onde se está vivendo ou trabalhando.”

“Em tudo o que fazemos há sempre um impacto na natureza, e

conhecer este impacto pode dar subsídios para procurar ao menos amenizá-las.”

4.2.6.2 Questões referentes ao meio-ambiente

Até a década de 60, aproximadamente, os recursos naturais “pareciam” inesgotáveis e as conseqüências da poluição não eram consideradas sérias. A sociedade simplesmente não preocupava-se muito com o assunto. Com o avanço da industrialização e da urbanização essa postura revelou-se extremamente inadequada, visto que tornavam-se cada vez mais evidentes e concretos os riscos para a sobrevivência humana do descaso para com o meio-ambiente.

O desenvolvimento sustentável trata do crescimento empresarial calcado em uma política de não esgotamento, de preservação e de renovação dos recursos naturais utilizados, garantido a exploração da atividade de maneira perene. Para tanto, as empresas têm buscado pesquisar novas formas de reciclagem de materiais, novos equipamentos e tecnologias que não poluam o ar, o solo ou a água, e também fontes alternativas de energia.

Além da genuína proteção dos recursos naturais, que visa garantir um futuro melhor para a sociedade, a preocupação ambiental acaba fortalecendo a imagem da empresa perante os consumidores. Portanto, devido a esses fatores, procurou-se verificar o quanto essa questão era considerada relevante para os diretores, gerentes e supervisores da empresa.

A pergunta “você considera importante para o desempenho da sua função conhecer e preocupar-se com questões referentes ao meio-ambiente?” obteve as seguintes respostas no grupo de diretores e gerentes: 16,66% consideram *importante*, 50% *muito importante* e 33,34% consideram *fundamental* (Tabela 25).

Tabela 25 – Importância da preocupação com questões ambientais para o grupo de diretores e gerentes

Importância da preocupação com questões ambientais	Frequência	Percentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	02	16,67
Muito importante	06	50,00
Fundamental	04	33,33
Total	12	100

Fonte: questionário

Os respondentes justificaram sua preocupação frisando a dependência e a importância do meio-ambiente e afirmando que a empresa considera o assunto bastante relevante, conscientizando seus funcionários e incentivando-os a preservar o meio-ambiente.

No grupo de responsáveis/encarregados, 40% considera a preocupação ambiental *importante*, 30% *muito importante*, 26,67% *fundamental*, e 3,33% não respondeu (Tabela 26).

Tabela 26 – Importância da preocupação com questões ambientais para o grupo de responsáveis/encarregados

Importância da preocupação com questões ambientais	Frequência	Percentagem (%)
Não é importante	-	-
Pouca importância	-	-
Importante	12	40,00
Muito importante	09	30,00
Fundamental	08	26,67
Não respondeu	01	3,33
Total	30	100

Fonte: questionário

Os responsáveis/encarregados consideram a preocupação ambiental uma questão de sobrevivência para a humanidade. Mostram-se cientes dos dejetos e resíduos produzidos pela empresa e sabem que devem ser encontradas formas de fazer com que não prejudiquem o meio-ambiente.

“Não podemos mais viver sem considerarmos o meio ambiente como fator fundamental à preservação da espécie.”

“É uma questão de sobrevivência para nós e nossos filhos.”

“Porque o meio-ambiente é o teu habitat.”

“Todos nós sabemos o impacto que um pequeno descuido pode causar ao meio ambiente. Um vazamento de ácido, resíduos, lixo não selecionado, tem as suas consequências.”

“Depositar resíduos de produção em local não apropriado acaba causando problemas ao mundo.”

“Meio-ambiente é responsabilidade de todos.”

“Atualmente para qualquer projeto a ser implantado é verificado qual o impacto que o mesmo pode causar ao meio-ambiente sendo seguido os parâmetros e normas ambientais rígidas para tal fim.”

“O impacto das nossas ações podem destruir em pouco tempo o que a natureza levou anos para construir ou levará anos para reconstruir.”

4.2.6.3 Principais variáveis externas que interferem no desempenho da organização

A influência das variáveis externas varia de acordo com a empresa e o ramo no qual opera. Identificar as principais variáveis ligadas à empresa em questão pode auxiliar na sua administração e ajuste, orientando as decisões organizacionais.

O grupo de diretores e gerentes citou como variáveis externas os custos, a qualidade, o volume das vendas (poder-se-ia dizer clientes, fornecedores), modismos em gestão, informações, concorrência, políticas governamentais, elevada carga tributária e elevados encargos trabalhistas.

Os responsáveis/encarregados citaram um número bem mais elevado de variáveis, o que dificultou uma classificação, reconhecendo-se que é necessário um conhecimento maior da empresa e do setor do qual faz parte para tanto. Portanto, decidiu-se transcrever a maioria das respostas, excluindo-se apenas as muito repetitivas:

- “Novas tecnologias, política de preços, custo do dólar.”
- “Qualidade de vida.”
- “Políticas governamentais, estabilidade social, mercado.”
- “Mudanças muito rápidas e a globalização.”
- “Qualidade de vida dos funcionários, política.”
- “Poluição, falta de participação junto à comunidade.”
- “Políticas ambientais.”
- “O mercado, as relações capital-trabalho, as mudanças legais, tudo influencia.”
- “A conduta de seus funcionários, qualidade dos seus serviços.”
- “Embora nos últimos anos esteja em decadência, eu diria que os sindicatos são uma delas. A empresa melhorou muito o seu plano de divulgação, os funcionários estão sendo bem informados, isso é muito bom.”
- “Mercado interno e externo em crise, inflação, política econômica, etc.”
- “Creio que seja as mudanças descontroladas das leis e as altas taxas de juros, o que necessita de um longo planejamento.”
- “Política governamental, concorrência globalizada.”
- “Política governamental e econômica, concorrência.”
- “Num país como o nosso onde tudo varia muito e a instabilidade ainda é preocupante, muitos pontos podem

influir no desempenho da organização.”
 “Relação arcaica do sindicalismo e acultramento da comunidade local.”

4.2.6.4 Principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência ambiental

Não conseguir visualizar a empresa como parte de um sistema complexo, onde um grande número de problemas e variáveis está presente em cada situação pode trazer sérias dificuldades à organização. O enfoque sistêmico, parte fundamental da competência ambiental, oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo, e uma ferramenta de organização que tende a produzir resultados melhores.

Do grupo de diretores e gerentes, 33,33 % não encontra nenhuma dificuldade decorrente da falta de competência ambiental. O restante mencionou aspectos como a conscientização, a dificuldade em conseguir-se uma visão global, as falhas na comunicação e as reações tardias às mudanças externas. Observa-se que um dos diretores citou seu pouco tempo na empresa como dificuldade ambiental.

O grupo de responsáveis/encarregados gostaria de obter mais informações sobre o ambiente externo e a inserção da empresa nesse contexto. Estar mais preparado para as mudanças foi outro aspecto solicitado.

“Deveria-se ter um melhor conhecimento do ambiente como um todo.”

“Não estamos treinados às mudanças.”

“Falta de informação sobre o mercado; projeção da empresa no mercado.”

“Me inteirar mais sobre os prejuízos que possamos estar causando ao meio ambiente e à comunidade.”

“Receber informações externas sobre meio ambiente.”

“Nem sempre as informações são distribuídas para conhecimento de todos.”

“Conhecer a empresa no contexto global.”

“A empresa tem que ser transparente em todo seu planejamento e diretrizes estratégicas e com divulgação de resultados.”

“As variáveis externas nem sempre são muito claras quanto ao seu reflexo no dia-a-dia da empresa.”

As percepções e opiniões encontradas nos questionários indicam a forma de compreensão dos conceitos referentes à eficácia gerencial e às competências que conduzem a ela, segundo os administradores da empresa nos diversos níveis hierárquicos. Procurou-se inferir os conceitos teóricos e a forma como se manifestam na prática organizacional.

Dessa forma, é possível relacionar os resultados que a empresa vem obtendo às pessoas que assumem a responsabilidades pelos mesmos: os administradores. As observações revelam características pessoais dos entrevistados, sendo possível identificar os pontos comuns, e mesmo os divergentes, apontando tendências e perfis.

A eficácia gerencial e as principais competências a ela referentes parecem compor, para os entrevistados, um conjunto moldado pela experiência, notando-se contudo a presença de referenciais teóricos. Isto é, a vivência organizacional embasa suas reflexões e conclusões, embora seja possível perceber também a presença de opiniões consoantes com o que a literatura específica recomenda, revelando o *link* empresa-academia.

Nota-se que a política da empresa incentiva a busca e a conscientização de objetivos comuns, além de ressaltar a importância do planejamento estratégico. A solidez da empresa proporciona recursos para que investimentos sejam feitos e pessoal especializado contratado, apesar da preocupação constante com a diminuição de custos.

Os diretores, gerentes e supervisores percebem claramente seu papel. Valorizam a competência interpessoal, mas a realização do trabalho, alcançando e superando expectativas, é prioridade. As competências motivacional, administrativa, decisória, ambiental e tecnológica aparecem mais como ferramentas para que o trabalho seja feito da melhor forma possível, mantendo em vista a eficiência e a eficácia.

Os quadros 1 e 2 mostram a síntese do conjunto de percepções e, de certa forma, a linha de pensamento dos entrevistados. Assim sendo, foi possível estabelecer o significado e a importância de cada competência para os dois grupos de análise, inferindo-se o quanto as habilidades referentes são relevantes.

Quadro 1 – Significado e importância das competências gerenciais identificadas na “pirâmide da eficácia gerencial”, segundo a percepção dos diretores e gerentes

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA
INTERPESSOAL	Traz equilíbrio para o atendimento aos clientes internos e externos. Auxilia no cumprimento de metas e objetivos. Garante um bom ambiente de trabalho. É necessária ao processo de comunicação e à manutenção de resultados. Facilita a convivência, por significar também tolerância e paciência. No relacionamento com os subordinados, traduz-se em confiança, maturidade, integração e transparência.
MOTIVACIONAL	Faz com que o trabalho seja feito, trazendo bons resultados. Valoriza as pessoas. Traz maturidade à equipe. Combinação desafio-habilidade. Equipes “auto-motivadas” fazem parte da empresa. Engloba programas de treinamento, promoções, desafios, reconhecimento, esclarecimento e auto-desenvolvimento.
ADMINISTRATIVA	Define e alcança objetivos. Auxilia no aproveitamento do potencial do grupo. Auxilia no andamento, acompanhamento e controle das atividades. Relaciona-se ao aspecto “técnico” da função. Planejamento. Acompanhamento das mudanças. Inter-relacionamento com clientes e fornecedores. Relacionamento entre os gerentes.
DECISÓRIA	Não conseguir decidir faz com que os problemas se compliquem, avolumando-se e dificultando o “funcionamento” da gerência. A capacidade de decidir faz com que sejam tratados de forma eficaz aspectos como prazos, custos, qualidade e quantidade. Quando necessário, devem ser contratados especialistas. Importância do consenso e da participação.
TECNOLÓGICA	Necessitam compreender e propiciar o uso das tecnologias mais adequadas, solicitadas pela área técnica. Busca de novos processos e novas formas de atuação. Otimização dos resultados. Flexibilidade. Recomendaram mudanças incrementais. Preocupação com o alto custo dos investimentos em tecnologia.
AMBIENTAL	Percebem claramente a interligação empresa-ambiente externo. Visão global. Comunicações. Mudanças. Preocupação com o impacto ambiental. Friasam a necessidade de conscientização quanto à importância e a preservação do meio-ambiente.

Fonte: questionários

Quadro 2 – Significado e importância das competências gerenciais identificadas na “pirâmide da eficácia gerencial”, segundo a percepção dos responsáveis/encarregados

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA
INTERPESSOAL	Permite lidar com as pessoas de maneira adequada e conhecê-las, despertando o potencial individual. Conduz ao alcance dos objetivos e proporciona um bom ambiente de trabalho. Facilita a comunicação, aumenta a colaboração e diminui as dificuldades advindas das diferenças pessoais. No relacionamento com os subordinados significa transparência, diálogo, respeito e objetividade.
MOTIVACIONAL	Ferramenta para que os objetivos sejam atingidos. Tarefa fundamental dos ocupantes de postos de chefia. Necessária ao rendimento, satisfação, entusiasmo e bom desempenho da equipe. Engloba a valorização, a conscientização, a abertura, o treinamento, o reconhecimento, os desafios, a remuneração adequada, a participação e as promoções.
ADMINISTRATIVA	Bastante utilizada em seu dia-a-dia, apoiando a execução das tarefas e atividades técnicas. Metas. Planejamento. Organização. Decisões. Resultados. Coordenação. Os objetivos nem sempre são atingidos. Dificuldades na obtenção de informações, controle de custos e organização.
DECISÓRIA	Decisões erradas causam perdas. Necessidade de decisões rápidas. Nesse nível hierárquico, as decisões “maiores” dependem da participação da gerência. Definição de objetivos. Recomenda-se às decisões em grupo, o consenso, a participação, a clareza e a objetividade. Qualidade das informações.
TECNOLÓGICA	Ligada à eficiência, à inovação, e ao conhecimento dos processos da fábrica. Proporciona vantagem sobre os concorrentes. Novas tecnologias facilitam o trabalho. A inovação pode levar ao aumento da produtividade, a um melhor desempenho e a manutenção da excelência. Recomendamos mudanças planejadas, continuadas e graduais. Preocupam-se com o alto custo da atualização tecnológica e com a falta de determinados equipamentos.
AMBIENTAL	Nesse nível organizacional, ocupa um papel relativamente secundário, mais como observadores atentos. Reconhecem que a empresa considera a questão ambiental relevante. Mostram-se cientes dos dejetos e resíduos produzidos pela empresa, preocupando-se com o assunto.

Fonte: questionários

5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Estudar, encontrar e desenvolver competências gerenciais relevantes tem sido objeto de análise nos últimos anos por procurar responder a uma das mais pertinentes questões em administração: **o que torna o desempenho de pessoas ou empresas superior ao de outras, conduzindo-as ao sucesso?** Identificar e elaborar estruturas de competências em todos os níveis gerenciais pode prover uma fonte vital de vantagem competitiva sustentada, reduzindo a complexidade, acrescentando habilidades e aumentando as capacitações existentes na empresa.

Recapitulando, competência significa “o conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função” (Boyatzis *apud* Pierce, 1995). O Conselho para Educação e Desenvolvimento Gerencial define como : “os conhecimentos, aptidões e qualidades de gerentes e líderes eficazes”. (*apud* Pierce, 1995) Green (1999, p. 7) define como “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”. Nesta pesquisa as definições foram usadas complementarmente, procurando-se expressar melhor a dimensão de capacidade e comportamento gerenciais necessários para que ocorra o desempenho eficaz, eficiente e efetivo.

Através de um grupo de competências genéricas, identificadas na *pirâmide da eficácia gerencial* (competência interpessoal, competência motivacional, competência administrativa, competência decisória, competência tecnológica e competência ambiental) e prescritas pela literatura, a pesquisa buscou definir essas competências de forma específica para determinada organização. Consultando-se seus diretores, gerentes e supervisores, foram analisadas suas percepções sobre aspectos que descrevessem e definissem as referidas competências, chegando-se a pontos comuns relevantes e características necessárias ao melhor desempenho de suas funções.

O questionário foi iniciado perguntando-se aos dois grupos de análise qual a competência mais importante ao desempenho da função de cada um. No grupo de diretores e gerentes a competência interpessoal obteve 50% das respostas, seguida pelas competências administrativa, decisória e ambiental, que obtiveram 16,67% das respostas cada. Percebe-se com tal resultado que nesses níveis hierárquicos, é bastante valorizada a habilidade de lidar-se eficazmente com as relações interpessoais. Como membro de uma equipe e responsável pelo seu rendimento e crescimento, o administrador deve ser capaz de empreender esforços cooperativos. Saber comunicar-se, estar apto a dar e receber *feedback*, perceber e analisar as situações, agindo de maneira flexível, possuir um bom nível de iniciativa e autoconfiança, ter sensibilidade para com as pessoas, lidar eficazmente com conflitos e possuir impulso e motivação de realização são características que integram a competência interpessoal.

Convém fazer uma observação com relação a competência decisória, citada por um dos Diretores. No nível institucional, os administradores dão à organização sua direção geral, decidindo para onde ela está indo e como chegará lá. Os Presidentes ou Diretores (os títulos variam de uma organização para outra) estabelecem as políticas e orientam as relações com o ambiente externo e o peso da responsabilidade sobre estas decisões é grande, exigindo-se o máximo de clareza e precisão possíveis, e mesmo ousadia e coragem, para decisões impopulares ou arriscadas.

Os responsáveis/encarregados elegeram como mais importante a competência administrativa, seguida pelas competências interpessoal, motivacional e tecnológica, decisória, ambiental. A competência administrativa engloba o planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, além da eficácia na formulação e alcance de objetivos. As respostas confirmam que nesse nível organizacional, o mais diretamente ligado às atividades operacionais, o necessário é gerir os grupos de trabalho, monitorando, coordenando e estabelecendo suas atividades. A tendência é que esse trabalho seja feito cada vez mais de forma participativa.

Embora os grupos tenham escolhido a competência que lhes parece mais significativa, é o conjunto de competências, utilizadas em diferentes graus para situações diversas, que vai garantir o melhor resultado. A interligação, interdependência, interação, sinergia e complementaridade das competências são parte da complexidade organizacional, sendo portanto de difícil análise. Para o presente estudo, foi decidido esclarecer-se e definir-se as competências individualmente, devido a limitações de tempo, recursos e conveniência prática. O resultado final permite identificar aspectos cruciais, que se trabalhados e aprofundados certamente conduzirão ao estudo completo da dinâmica das competências essenciais, tanto pessoais quanto organizacionais.

As conclusões e recomendações referentes a cada uma das competências serão expostas seguindo-se a ordem estabelecida no capítulo de apresentação e análise das informações. As percepções dos grupos revelaram suas concepções à respeito dos assuntos abordados, podendo-se então conhecer o que lhes é mais relevante, para a partir disso, fazerem-se recomendações e comentários a respeito de cada competência. Esses dados permitem à empresa visualizar opiniões e conceitos de seus funcionários, sendo indicado que utilize essas informações para estabelecer suas políticas e planos.

Considera-se relevante, para melhor embasar as conclusões e recomendações, apresentar alguns resultados obtidos pelas Indústrias Klabin (o grupo todo) publicados pela revista Exame em sua edição de Maiores e Maiores dos anos de 1999 e 2000, comparando os resultados e analisando-se a evolução da empresa.

No ano de 1999 a Klabin foi considerada a terceira maior do setor de papel e celulose, e a décima-quinta melhor. Em 2000 evolui para a maior do setor, e a sétima melhor. Em 1999 ocupava o segundo lugar em liderança no mercado, com 9,1% das vendas, passando em 2000 para líder, com 12,5% das vendas. Em 1999 a Klabin não figurava entre as dez empresas do setor com maior índice de liquidez corrente (reais realizáveis para cada real de dívida no curto prazo), sendo que em 2000 aparece em quinto lugar.

Entre os índices publicados pela Exame (liderança de mercado, rentabilidade, crescimento, liquidez corrente, investimento no imobilizado, riqueza/empregado), no ano de 2000 a Klabin não está entre as dez principais empresas do setor apenas no quesito rentabilidade, sendo que em 1999 não figurava nos itens rentabilidade, liquidez corrente e riqueza/empregado.

As Indústrias Kablin já conseguiram atingir o posto de maior empresa do Brasil no ramo de papel e celulose, devendo agora encontrar o caminho a ser seguido para ser também a melhor. Percebe-se que algumas mudanças iniciadas há mais ou menos dois anos já começaram a surtir efeito, como a redução e maior controle de custos, o investimento em tecnologias mais avançadas, a ênfase no planejamento, em todos os níveis, o *empowerment*, a redução dos níveis hierárquicos, maior transparência da administração para os funcionários e a busca de conscientização dos objetivos comuns.

O presente trabalho proporciona à empresa uma visão detalhada do significado e da importância de cada competência para seus administradores, incluindo considerações específicas sobre aspectos relevantes de cada uma. À partir dessa base concreta, a mesma poderá então adequar as percepções de seus diretores, gerentes e responsáveis/encarregados a seus objetivos e estratégias. Isto é, a real utilidade e valor dos dados e informações é dada pela forma como serão utilizados. Portanto, as recomendações a seguir são em um nível mais genérico, mostrando-se o que as últimas pesquisas das respectivas áreas de estudo indicam como mais adequado para alcançar-se o melhor desempenho organizacional em cada uma das competências gerenciais.

Competência interpessoal

A competência interpessoal permite que os grupos atinjam seu potencial máximo, desenvolvendo seus recursos e potencialidades, e fazem

com que as pessoas possam trabalhar em sintonia, sendo responsabilidade de cada diretor, gerente ou supervisor aperfeiçoá-la para viabilizar que isso ocorra.

Segundo os diretores e gerentes da Klabin-Celucat, competência interpessoal significa basicamente equilíbrio entre interesses conflitantes, alcance de metas e objetivos e bom andamento dos trabalhos.

Os responsáveis/encarregados interpretam competência interpessoal como bom relacionamento entre as pessoas, conhecendo-as e reconhecendo suas diferenças, como forma de crescimento e desenvolvimento do potencial individual, e também como meio de alcance de objetivos e de um bom ambiente de trabalho.

O grupo de diretores e gerentes mostra-se bastante maduro nessa área e parece enfatizar o *empowerment*, incentivando os responsáveis/encarregados a assumirem de forma cada vez mais contundente a responsabilidade por suas equipes. No entanto, percebe-se ainda a necessidade de um melhor ajuste nos objetivos, visto que a empresa ainda tem muito a crescer e aumentar a produtividade. É preciso que a participação de todos os níveis ocorra na busca de diminuição dos custos, o que parece um problema relevante na empresa.

Os responsáveis/encarregados estão cientes de suas responsabilidades, mas precisam de diretrizes mais claras sobre que caminhos seguir. Estão dispostos a colaborar, mas ainda sentem que a organização pode oferecer condições melhores aos grupos de trabalho e às áreas específicas.

Questionados sobre o relacionamento com os subordinados, o grupo de diretores e gerentes revelou que este ocorre de forma confiante, madura, participativa, objetiva e transparente. Este aspecto demonstra que a organização conseguiu criar um grupo de gerentes apto e capaz, que normalmente atinge os objetivos estabelecidos. Recomenda-se que o trabalho continue evoluindo dessa forma, e cada vez mais sejam desenvolvidas habilidades de percepção e diagnose de problemas, de comunicação efetiva e participação em grupo.

Os responsáveis/encarregados envolvem-se com os subordinados mais em nível técnico, procurando manter o bom ambiente de trabalho, o respeito, a transparência, a objetividade, o diálogo e a amizade. O relacionamento entre supervisores e subordinados é satisfatório e a maioria dos empregados consegue desenvolver de forma adequada suas atividades, mas a participação deve continuar sendo incentivada, e mais do que isso, a empresa precisa oferecer constantemente formas de crescimento e atualização profissional.

Os conflitos, comuns em qualquer agrupamento humano, são resolvidos de forma coerente pelos dois grupos de análise. Não foi revelado nenhum problema preocupante nesse aspecto, ou algo que seja considerado anormal. Percebem que os conflitos não resolvidos trazem consequências negativas e procuram tomar as providências necessárias.

Quanto às dificuldades encontradas nessa área, isto é, problemas decorrentes da falta de competência interpessoal, o grupo de diretores e gerentes citou algumas de comunicação, intolerância às falhas ou comportamentos indesejáveis e dificuldade na manutenção de resultados constantes. Os responsáveis/encarregados mencionaram como dificuldades a comunicação, a falta de colaboração, as diferenças pessoais e a impaciência. As respostas dos dois grupos podem ser consideradas semelhantes, o que reflete a cultura e os valores da empresa. As causas dos problemas precisam ser melhor analisadas, mas novamente enfatiza-se a clareza nos objetivos e os processos de treinamento e desenvolvimento interpessoal em todos os níveis, considerando-se que a competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio social.

As recomendações finais para o desenvolvimento interpessoal orientam-se no trabalho de Moscovici (1996), que o classifica em três níveis de consequências: o individual, o grupal e o organizacional. O incentivo ao crescimento pessoal e interpessoal é sempre necessário, por serem considerados uma necessidade de desenvolvimento organizacional e

social e, “sendo que a pessoa é o subsistema principal da organização, este sistema e o macrossistema social dependerão do funcionamento efetivo do primeiro, em seu contexto habitual –o grupo humano”. (Moscovici, 1996, p. 168)

A nível individual, o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, trabalhando-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e de intimidade. Procura-se obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional e para dar e receber *feedback*. O autoconhecimento permite que o indivíduo faça mudanças pessoais realísticas preservando sua autenticidade.

A nível grupal, o foco é interpessoal e grupal, examinando-se os eventos de pares, subgrupos e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber *feedback*, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipe de forma real e não apenas superficialmente.

A nível organizacional, o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas. Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. Nesse nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para interdependência de subsistemas e trabalho em equipe e para o desempenho organizacional como um todo.

A partir da cultura da organização, seus valores, normas e princípios, programas de treinamento e desenvolvimento de recursos gerenciais devem ser elaborados e implementados. O estabelecimento de desenvolvimento

gerencial passa a constituir a etapa crítica e decisiva para o processo do desenvolvimento da competência interpessoal. A competência interpessoal é um objetivo final, a nível individual, e instrumental, a nível grupal e organizacional.

Desenvolvimento gerencial é, acima de tudo, autodesenvolvimento. Isso significa que o gerente assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada administrador, mas a este cabe o esforço extra, pessoal, para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento. Este enfoque aponta o plano atitudinal como prioritário na competência gerencial: autodesenvolvimento é uma atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades.

O desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual e, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade.

Cada organização define que conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários e desejáveis para o desempenho atual e futuro, de acordo com os objetivos, diretrizes e planos da organização. Assim, a abordagem de sistemas é inevitável e o desenvolvimento gerencial é compreendido como um processo abrangente de interação entre o homem, o trabalho e o ambiente intra e extra-organizacional.

A competência interpessoal, sendo componente fundamental do comportamento gerencial eficaz, é também um componente essencial do sistema humano que se deseja motivado, realizando suas potencialidades, participativo, responsável, procurando compatibilizar seus objetivos pessoais com os da organização, com flexibilidade para ajustamento rápido e eficiente às mudanças, orientado para o desenvolvimento global da organização.

Enfim, as pessoas que exercem cargos de chefia precisam estar preparadas, caso contrário, corre-se o risco de colocar a perder todo o

esforço, a determinação e a perseverança dos profissionais que formam a equipe, ainda que estejam dispostos a investir todo o seu potencial, criatividade e energia no atual emprego.

Competência motivacional

As teorias motivacionais podem ser enfocadas sob dois aspectos fundamentais: o primeiro considera o ser humano passível aos estímulos vindos do meio ambiente (motivação extrínseca), e o segundo trata da satisfação das necessidades internas do ser humano, explorando a energização e a direção do comportamento, onde o comportamento motivacional, é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, dirigindo a ação humana no sentido da satisfação das necessidades (motivação intrínseca).

A motivação extrínseca refere-se normalmente às recompensas e castigos, controlados pelos demais no local de trabalho, que podem estar associados a vários aspectos do desempenho. Dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho são fontes de motivação extrínseca. A motivação intrínseca deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independentemente das recompensas que recebe dos demais por tê-la feito.

Este trabalho, com ênfase principal no enfoque da motivação extrínseca, sem contudo relegar a motivação intrínseca, procurou estudar o tema em um contexto organizacional específico, questionando-se quanto aos aspectos que os administradores consideram mais relevantes e procurando-se entender o significado e a importância da motivação para os mesmos. O conceito que norteou esta parte da pesquisa define competência motivacional como a capacidade de causar, canalizar e sustentar o comportamento das pessoas.

Para os diretores e gerentes, a necessidade de motivar os funcionários é indiretamente proporcional ao nível de autonomia dos mesmos. Como o *empowerment* faz parte da política da empresa, a motivação caminha nesse sentido, combinando desafios e habilidades. Apesar disso, parece haver um acompanhamento bem próximo das atividades desenvolvidas e dos resultados obtidos.

Os responsáveis/encarregados utilizam a motivação mais como ferramenta para que os objetivos sejam atingidos, e a capacidade de motivar é considerada fundamental aos ocupantes dos postos de chefia. Para este grupo, a motivação é necessária ao bom andamento da equipe e garante melhor desempenho, entusiasmo e satisfação.

Como motivar os funcionários, tornando-os fiéis, comprometidos e dedicados é uma resposta que a gestão de recursos humanos ainda não conseguiu encontrar. A psicologia da motivação é extremamente complexa, e o que se sabe com algum grau de certeza é relativamente pouco. De forma mais ou menos empírica, os grupos de análise citaram as formas que a experiência advinda do desempenho de sua função lhes mostra serem as mais adequadas ao alcance da motivação dos funcionários.

O grupo de diretores e gerentes procura motivar seus funcionários através de programas de treinamento e desenvolvimento, promoções, desafios e reconhecimento do trabalho. Novamente aparecem a participação e o auto-desenvolvimento como pontos-chave na busca de equipes mais autônomas e produtivas. Os supervisores são incentivados pelos gerentes a assumirem uma responsabilidade cada vez maior por suas equipes, o que tem mostrado-se eficaz na busca da motivação para estes funcionários.

Os responsáveis/encarregados procuram, de certa forma, utilizar o mesmo tipo de comportamentos dos seus gerentes para com eles, com seus subordinados. Percebe-se no entanto que encontram dificuldades maiores, e suas equipes ainda não parecem maduras o suficiente para tal procedimento, o que os faz esforçarem-se ainda mais para que os grupos atinjam mais alto grau de maturidade. As formas específicas que utilizam para motivar seus subordinados incluem a valorização, a conscientização, a

abertura, o treinamento, o reconhecimento, os desafios, a remuneração, a participação e as promoções.

Com o intuito de visualizar e compreender melhor o significado da motivação e da competência motivacional para os dois grupos de análise, perguntou-se quanto a maneira de reconhecer funcionários realmente motivados. O grupo de diretores gerentes apontou a participação, a independência e a integração com o grupo. Os responsáveis/encarregados citaram o interesse e a vontade de aprender, o bom desempenho, a satisfação e a assiduidade.

Finalmente, os grupos de análise assinalaram os principais problemas e dificuldades decorrentes da falta de competência motivacional. O grupo de diretores e gerentes parece não encontrar muitas dificuldades nessa área, visto que metade dele absteve-se de responder à pergunta. Os que encontram dificuldades citaram fatores como diferenças individuais (frisando que são diferenças de conceitos), a falta de tempo devido a muitos compromissos profissionais e a impossibilidade de serem atendidas todas as necessidades do ser humano.

Os responsáveis/encarregados preocupam-se com a manutenção da motivação, e gostariam de poder oferecer maiores benefícios aos funcionários, visto que muitas vezes não podem atender às suas solicitações. Alguns sentem a necessidade de maior treinamento nessa área.

Como recomendações para o aprimoramento da competência motivacional, considerando-se a motivação como fonte de entusiasmo, dinamismo e comprometimento, citam-se idéias baseadas no trabalho de Motta (1999).

Analisando-se os estudos sobre a motivação percebe-se que uma dimensão básica do comportamento é a questão do resultado ou recompensa obtido por determinado desempenho, que pode ser material, satisfazendo necessidades fisiológicas ou de sobrevivência, ou não, enfocando aspectos como crescimento e autodesenvolvimento. A empresa precisa, portanto, medir os resultados esperados pelos empregados, de acordo com suas atividades e aspectos pessoais, procurando identificar fatores homogêneos

ou heterogêneos referentes a cada grupo para que as políticas referentes à motivação sejam estabelecidas.

Existem pessoas que são motivadas intrinsecamente para determinados tipos de tarefas e vão obter desempenho elevado quase que independentemente do tipo e da quantidade de recompensa material. Contudo, a maioria das pessoas espera gratificações e promoções como recompensa por bons resultados. As empresas de maior sucesso parecem reconhecer o esforço de cada funcionário, concedendo recompensas claras, e garantindo dessa forma, melhores resultados globais.

As pessoas parecem possuir uma visão de equidade em relação ao seu trabalho e muitas vezes seu comportamento pode ser influenciado pelo valor relativo que atribui ao esforço e à recompensa, inclusive comparando-se com outras pessoas e grupos, tanto dentro quanto fora da empresa. Esse aspecto precisa ser também considerado, conduzindo as empresas a conhecerem melhor tanto seus funcionários quanto os funcionários que ocupam cargos semelhantes em outras organizações. O fato de se sentirem valorizados e recompensados adequadamente é um importante fator motivacional.

Outro ponto importante são os objetivos organizacionais. Percebe-se que a empresa tem buscado fazer com que seus principais objetivos estratégicos sejam reconhecidos e internalizados pelos funcionários. Essa tarefa parece estar sendo ainda parcialmente atingida, principalmente nos níveis operacionais. A empresa poderia também optar por uma maior incorporação de interesses individuais em projetos organizacionais, se isso for de seu interesse. Provavelmente garantiria um nível de motivação ainda maior.

Todas as dimensões da motivação devem ser consideradas pelos dirigentes, com o intuito de transformá-la em projeto global de estratégia, melhorando a produtividade e a satisfação individual. Dessa forma, todos os conhecimentos sistematizados pelas teorias devem ser considerados, ou seja, "1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua

visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; 3) considerações sobre necessidades e aspirações individuais.” (Motta, 1999, p. 202)

Concluindo, a autonomia individual também deve ser considerada, visto que é a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar a sua melhor maneira de contribuir. Os limites da liberdade contida na dimensão individual da motivação devem ser garantidos pelo sistema de incentivos e retribuição.

Competência administrativa

Definir a missão da organização, estabelecer objetivos precisos e válidos e alcançá-los através do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) é a essência da competência administrativa. Os administradores devem ser capazes de utilizar os recursos disponíveis e mais adequados para alcançar os objetivos de seu setor e da organização como todo e para conseguir equilibrar interesses conflitantes.

Para os diretores e gerentes, a competência administrativa auxilia na organização e planejamento do trabalho, relacionando-a com o aspecto mais técnico da questão. A necessidade do acompanhamento e controle das equipes também foi citada, mas sempre aparecendo a questão da autonomia dos subordinados.

Os responsáveis/encarregados parecem dar mais importância que o primeiro grupo à competência administrativa, considerando-a ferramenta básica de trabalho. Sua necessidade e utilização apropriada lhes parece bastante clara e necessária, e o planejamento é feito de forma cuidadosa, guiando as ações e tarefas. Como seu trabalho trata do *fazer* propriamente dito, compreendem que as funções administrativas proporcionam maior eficiência e eficácia.

Os objetivos são fundamentais em qualquer organização, especialmente por proporcionarem um senso de direção, por focalizarem os esforços coletivos, guiarem planos e decisões e ajudarem a avaliar o progresso, auxiliando no controle. A consecução dos objetivos pode ser uma forma de medir a competência administrativa, visto que grande parte do seu significado existe em função deles. Através das funções administrativas, de boas condições de trabalho e de recursos adequados oferecidas pela organização, há uma grande chance de que os objetivos sejam atingidos.

O grupo de diretores e gerentes afirma atingir a maior parte dos objetivos do seu setor, enfatizando que este é um compromisso assumido pelos gerentes, isto é, a partir do momento que os objetivos são estabelecidos, não medem esforços para alcançá-los.

Os responsáveis/encarregados, em sua maioria, responderam que os objetivos do seu setor são atingidos, porém citaram algumas dificuldades relacionadas à falta de comprometimento e de informações, parecendo que o grupo necessita identificar e compreender mais claramente os objetivos, tanto setoriais quanto organizacionais (principalmente), além de mencionarem algumas deficiências da própria empresa, como a falta de equipamentos mais modernos e produtivos, com mais baixos custos.

A função direção, aqui denominada liderança, é considerada o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. A liderança ajuda um grupo a identificar para onde está indo e assim motivar-se na direção dos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente um amontoado de pessoas e máquinas, não sendo capaz de desenvolver seus ativos: a liderança transforma potencial em realidade.

Para o grupo de diretores e gerentes, a liderança atende à necessidade das pessoas de sempre procurarem alguém que lhes possa passar segurança e confiabilidade; é muito importante também a figura de alguém que seja, em última instância, responsável pelos resultados do grupo.

Os responsáveis/encarregados vêm no líder alguém em quem os funcionários podem se espelhar, transmitindo segurança e confiabilidade, além de responsabilizar-se pelo alcance dos objetivos e cumprimento das tarefas. Foi mencionado que no trabalho em equipe a liderança seria “menos” necessária, e que em determinadas ocasiões o grupo deveria tomar as decisões “sozinho”.

Quanto as principais dificuldades decorrentes da falta de competência administrativa, o grupo de diretores e gerentes preocupa-se com divergências de opiniões entre as gerências, inter-relacionamento com clientes e fornecedores, planejamento, dificuldades no acompanhamento das mudanças e o grande número de informações que precisam ser analisadas e utilizadas.

Os responsáveis/encarregados citaram dificuldades no planejamento, falta de informações, controle dos recursos e organização. Alguns acreditam que os problemas existentes nessa área poderiam ser amenizados com maior treinamento, visto que sua formação é estritamente técnica. Dez por cento dos responsáveis técnicos não encontram dificuldades na área.

Por viver-se uma época conturbada, onde a única constante é a velocidade das mudanças, o próprio conceito de administração vem sendo renovado e ampliado, e as recomendações relativas à competência administrativa referem-se principalmente ao pensar e gerenciar uma empresa no contexto da sociedade global-digital de hoje, observando-se para tal as idéias de Clemente Nóbrega (2000).

Os clientes e mercados mudaram, demandando um realinhamento estratégico, onde a empresa possa novamente compreendê-los e fazendo com que todas as suas atividades (internas e voltadas para o mercado) contribuam efetivamente para gerar valor para o cliente. É necessário que as empresas revejam suas idéias sobre sua proposta de valor, sua maneira de atuar no mercado, suas atividades, suas práticas internas, suas políticas de pessoal e de marketing, seus sistemas de comunicação, participação nos resultados, políticas econômicas e procedimentos.

Nóbrega (2000) afirma que o ato de administrar vai voltar a ser o essencial em *business*: todo administrador terá de ser empreendedor, entendendo todos os aspectos da empresa e contribuindo para o processo de criação coletiva, não sendo mais possível ser especialista em fragmentos ou aspectos isolados do processo produtivo das empresas. Deverá ser capaz de enxergar, entender e contribuir para o todo.

O fundamento das organizações continuará sendo a idéia de criar valor e comunicá-lo, e as estratégias cada vez mais serão baseadas na imaginação, identificando-se ofertas de valor para clientes em potencial. O fato novo é que os clientes são cada vez mais considerados individualmente – um cliente de cada vez. Exemplo disso é o caso de outra empresa do ramo papelero que instalou máquinas nas fábricas dos grandes clientes para montar caixas de papelão na própria linha de produção, com rapidez e padronização.

O cliente hoje é uma entidade múltipla, impossível de ser capturado de uma única maneira ou através de uma só dimensão e que hoje percebe que tem poder sobre a organização. As empresas, por sua vez, para gerenciar esses “novos” clientes, deixam de ser um conglomerado de departamentos para tornar-se um conjunto de processos, sendo vistas, entendidas e administradas como sistemas.

As idéias que moldam a ação das pessoas que estão dentro da empresa são sua principal estratégia, baseadas em um talento original, único, que não pode ser copiado com facilidade (é a diferença de *excelência*, que pode-se copiar). A inteligência da empresa hoje são suas idéias estratégicas e, afinal, as empresas são feitas de idéias, conceitos e inter-relações expressos em palavras, que conduzem à ação.

Enfim, “*management* é a arte de dar forma, moldar a organização com a finalidade de mantê-la direcionada a um objetivo. Usa-se o pensamento criativo - não técnicas prontas - para isso”. O sucesso vem do *fazer acontecer*, “e só se consegue isso por meio de mensagens que levem a uma ação precisa: todo o mundo comprando seu produto”. (Nóbrega, 2000)

Competência decisória

Buscar a situação ideal, através da racionalidade analítica no processo decisório, da experiência passada e da percepção individual, sempre no tempo certo, traduz o conceito de competência decisória. Decidir é uma das ações mais presentes na vida dos administradores, e o resultado de suas decisões reflete-se claramente no sucesso pessoal, setorial ou organizacional, entendendo-se sucesso como alcance dos objetivos, resolução de problemas, lucros e aproveitamento e criação de oportunidades.

O grupo de diretores e gerentes prega que as decisões devem ser tomadas de forma que os problemas se resolvam rapidamente, não avolumando-se ou causando transtornos e atrasos na produção. Decidir corretamente faz com que aspectos como redução de custos, qualidade total e produtividade sejam otimizados, possibilitando que, nas palavras de um dos gerentes, “o negócio ande na direção certa, e no prazo certo”.

Os responsáveis/encarregados reconhecem que sua liberdade para decidir é limitada, e que muitas vezes precisam recorrer a gerência, cabendo-lhes decisões referentes principalmente às atividades operacionais. De qualquer forma, valorizam a competência decisória, afirmando que a mesma previne perdas, além de ser a base do planejamento e da definição de objetivos. Também reconhecem a necessidade de decisões rápidas, e de que os problemas sejam resolvidos à medida que surgem.

Qual a melhor forma de se tomar uma decisão, tornando-a mais eficaz e não perdendo de vista os objetivos organizacionais? Os diretores e gerentes relacionam a eficácia decisória à participação e ao consenso, enfatizando que o entendimento, a busca da melhor alternativa, a coerência e a racionalidade são elementos que precisam estar presentes. Para os responsáveis/encarregados é necessário que haja clareza e objetividade na decisão, esclarecendo que a melhor garantia de sua eficácia são o consenso e a participação dos envolvidos.

A primeira etapa na resolução de problemas e tomada de decisão é identificar uma lacuna entre as condições desejadas e as reais, isto é, tudo começa com a consciência de que existe um problema. Um diagnóstico completo do problema é importante porque o problema real pode ser diferente do que sugere à primeira vista. Os administradores podem tornar-se conscientes dos problemas ao notarem alguns indicadores típicos como desvios do desempenho passado, desvios do plano, críticas de pessoas de fora e ameaças competitivas.

Questionados sobre as principais formas de identificação de problemas, os diretores e gerentes responderam que analisam relatórios, gráficos e quadros de resultado, comparando os resultados obtidos com os esperados. Outros problemas são levados a eles por quem trabalha na área afetada e os identifica. Os responsáveis/encarregados identificam problemas através de informações recebidas de quem percebe o problema, como os funcionários ou clientes, de reuniões do grupo, e através de manutenção preventiva ou conferência dos materiais e equipamentos.

Finalizando, procurou-se descobrir os principais problemas decorrentes da falta de competência decisória. Vinte e cinco por cento do grupo de diretores e gerentes não encontra problemas nessa área, e o restante mencionou a falta de liderança e os limites de atuação. Para eles, tais dificuldades acabam ocasionando perdas e diminuição no lucro. Os responsáveis/encarregados ressentem-se da limitação hierárquica, do pouco tempo e da falta de informações; dificuldades surgem também quando as decisões precisam envolver outras pessoas.

Como forma de aprimorar o processo decisório e o próprio ato de decidir, citam-se sugestões de Paul Nutt (1998), propostas após pesquisa realizada pela *State University of Ohio*, que constatou que o processo de tomada de decisão empresarial alcança normalmente índices de acerto de apenas 50% (considerando-se acertada a decisão que tiver sido implementada na sua totalidade e permanecer válida por dois anos).

As decisões equivocadas custam anualmente bilhões de dólares em tempo e dinheiro desperdiçados. A razão disso parece estar na maneira

como as decisões são tomadas, no que se refere à maneira como os executivos se comportam durante as diferentes etapas do processo decisório - decisão de rumos, identificação de alternativas e seu desenvolvimento, avaliação e implementação. A pesquisa afirma que o fracasso é comum porque os executivos agarram-se às características de uma solução aparente, mesmo depois de várias tentativas fracassadas. Além disso, em quase 60% dos casos analisados, pouco foi feito para que se identificassem alternativas. Em geral, os executivos acham difícil enfrentar a incerteza e isso os leva a escolher de forma prematura as ações que devem tomar.

Ações como levar em conta várias opções antes de decidir e envolver as pessoas afetadas no processo são técnicas amplamente recomendadas pela teoria. Outras orientações comuns são a contratação de especialistas para resolver problemas ou escolher entre várias propostas com critérios predeterminados. Segundo Nutt, as duas primeiras técnicas são bem-sucedidas

– porém raramente utilizadas, enquanto as outras, apesar do menor índice de sucesso, são bem mais utilizadas.

Na pesquisa, o sucesso ou fracasso dos diferentes modos que os executivos utilizaram para tomar decisões foram mensurados de acordo com os quatro estágios ou etapas do processo decisórios identificados anteriormente. A pesquisa constatou que as principais formas de decisão seguem dois modos básicos: 1) Por imposição: uma alternativa surge logo no início do processo e não sofre modificações e 2) Por descoberta: alternativas são identificadas por meio de procura, projeto ou cópia do que as outras pessoas fazem.

Como apenas 50% das decisões analisadas por Nutt são implementadas por completo, ele acredita que mesmo uma pequena melhoria no modo como as decisões são tomadas poderia ter um efeito radical, visto que os executivos tem alto controle sobre os procedimentos. As principais recomendações sobre o que deve ser feito para que decisões de qualidade sejam tomadas são:

1. Garantir que um líder responsável administre o processo de tomada de decisão. As perspectivas de sucesso aumentam quando alguém com autoridade assume o comando.
2. Buscar o entendimento, pois muitos indícios que chamam a atenção de um executivo são sintomas de outras preocupações enganadoras ou mais urgentes do que importantes. Uma investigação cuidadosa pode revelar pistas mais úteis. O tempo gasto na identificação dos pontos reais em questão traz recompensas, além de fornecer elementos para justificar uma decisão às pessoas envolvidas.
3. Estabelecer orientações com ação intervencionista e objetivos. A intervenção estabelece o fundamento para a ação. Uma pesquisa aberta, baseada em objetivos e não em proposta de solução ou definição de problema, traz recompensas ao reduzir as chances de fracasso.
4. Enfatizar a criatividade nas idéias e a diplomacia na implementação. O desenvolvimento metódico de uma idéia e sua promoção de modo habilidoso são dois fatores essenciais.
5. A análise de alternativas concorrentes aperfeiçoa a decisão. As alternativas descartadas não são desperdiçadas – ajudam a confirmar o valor da decisão escolhida e indicam maneiras de aperfeiçoá-la.
6. Eliminar as barreiras à ação. A participação é a melhor maneira de administrar as barreiras sociais e políticas que podem destruir uma decisão. A persuasão só deve ser usada quando a participação for inviável. Também os decretos devem ser evitados.

Competência tecnológica

As organizações e seus administradores vêm-se ultimamente forçados a adaptarem-se à tecnologia existente para permanecerem competitivos. O domínio tecnológico é um dos decisivos críticos neste processo, e a tecnologia passa a ser vista como um ativo importante para a empresa, visto que a mudança tecnológica é uma das grandes preocupações

que os executivos tem enfrentado, particularmente nas indústrias de alta tecnologia. Tecnologia, neste contexto, é a aplicação sistemática de conhecimento científico, ou outra forma de conhecimento organizado, a tarefas práticas, incluindo novas idéias, conhecimentos e equipamentos. A competência tecnológica compreende o conhecimento e a utilização das tecnologias mais adequadas à eficiência, à eficácia e a efetividade organizacionais.

Há uma grande preocupação do grupo de diretores e gerentes com a questão tecnológica, embora a maioria admita não lidar diretamente com máquinas e equipamentos. O assunto faz parte dos planos estratégicos, sendo que cada vez mais a empresa pretende investir em inovações tecnológicas para modernização do seu sistema de produção, reconhecendo que em sua área essa é uma das principais vantagens competitivas.

Os responsáveis/encarregados gostariam de obter maiores informações à respeito de novas tecnologias, além de um maior conhecimento da operacionalização das existentes. Esmeram-se em não sub-utilizar os atuais recursos, procurando sempre diminuir os custos e aumentar a produtividade.

O nível de competitividade das empresas é cada vez mais ditado pela sua capacidade de inovar em resposta às necessidades do mercado e às investidas da concorrência, tornando o processo de inovação uma das áreas mais estudadas pelos pesquisadores organizacionais recentemente, estudo este que engloba a criatividade e a geração de novas idéias.

A ciência administrativa tem procurado transformar a inovação e a criatividade em processos estruturados, objetivando uma melhor adaptação e preparo às mudanças que se apresentam constantemente e procurando responder de maneira competitiva à incerteza ambiental. A inovação é um processo de desenvolvimento e crescimento, que não deve ser considerado passageiro, mas permanente e contínuo, reforçando a segurança e o apoio que todos precisam receber para enfrentar as incertezas e as mudanças.

O grupo de diretores e gerentes parece estar constantemente envolvido com a busca de novos processos e formas de atuação, visando a

otimização dos resultados e a flexibilidade. Para os responsáveis/encarregados o processo de inovação e geração de idéias é considerado um meio de desenvolvimento e melhoria, conduzindo à excelência e ao melhor desempenho organizacional.

Conduzir um processo de mudança e inovação tecnológica requer diplomacia e sensibilidade devido à tendência natural de resistência à mudança das pessoas. A continuidade, o consenso e a forma incremental são a maneira que o grupo de diretores e gerentes percebe como adequada à melhor condução do processo. Para os responsáveis/encarregados, o ideal é que haja conscientização, treinamento, envolvimento, esclarecimento quanto à necessidade da mudança, planejamento e que o processo seja gradual e contínuo.

A principal dificuldade advinda da falta de competência tecnológica, para o grupo de diretores e gerentes, é o alto custo dos investimentos na área, embora frisem que a empresa procura manter-se atualizada e investir massivamente em novas tecnologias e equipamentos. Os responsáveis/encarregados também mencionaram as boas condições oferecidas pela empresa, mas solicitaram novos equipamentos, mais produtivos, necessitando também de instrumentos de identificação de problemas e auxiliares na decisão. A falta de treinamento apareceu em algumas respostas.

As principais recomendações à Klabin Celucat, concernentes à competência tecnológica, compreendem o fator tecnológico como o que engloba as tecnologias de produto, as relacionadas à produção, aos serviços e aquelas ligadas às atividades administrativas. Frederick Betz (1997), embasa as recomendações por prescrever um novo modelo de gerenciamento capaz de lidar com a velocidade das inovações tecnológicas.

Segundo Betz, um paradigma da nova “administração da tecnologia” deve incluir:

1. Os custos indiretos da empresa precisam ser reduzidos enquanto a melhoria da competitividade for ao mesmo tempo o desafio principal e uma oportunidade.
2. Equipes multidisciplinares e multifuncionais descentralizadas devem tomar decisões e executar as atividades produtivas da empresa.
3. As operações devem ser flexíveis, ágeis e passíveis de serem continuamente melhoradas em fases sucessivas de produção em condições quase estáveis.
4. Economias de produção são tão importantes quanto as de escala, e o grau de automação da produção deve ser adequadamente equilibrado (dependendo dos volumes de produção e da vida útil dos produtos).
5. Linhas de produtos fundamentadas em várias tecnologias básicas têm vida útil mais curta e devem ser planejadas como gerações de produtos (cujo ritmo será regulado pela tecnologia crítica de mudança mais veloz); a empresa precisa ter uma organização flexível para poder responder rápida e corretamente.
6. Os mercados mundiais e a tecnologia são globais, e as organizações devem seguir esse mesmo caminho.

Os princípios que devem nortear a administração sob o enfoque da tecnologia são: criação de valor, qualidade, capacidade de reação, agilidade, inovação, integração, formação de equipes e justiça quanto ao tipo e distribuição da riqueza criada pelo sucesso das operações produtivas.

Como sugestões específicas à empresa, propõe-se que sejam analisadas as seguintes alternativas:

- Definir sua estratégia de competição: custo ou diferenciação pela “descomoditização”;
- Reajustar o nível de ocupação da fábrica de acordo com a estratégia de competição;

- Aumentar o índice de automatização e utilização de tecnologia de ponta do seu parque industrial, acompanhando as tendências mundiais do setor;
- Investir em máquinas com base nas tendências definidas pelos clientes;
- Atentar para as tendências em termos de tecnologias de menor impacto ambiental;
- Desenvolver ou estimular pesquisas objetivando reduzir os custos de reciclagem e ampliar as atividades referentes a esse processo.
- Otimizar a gestão dos estoques de matérias-primas e de produtos acabados;
- Elaborar um sistema logístico flexível e dinâmico, orientado para o cliente.

Competência ambiental

O ambiente externo é composto pelos fatores externos de uma organização que a influenciam. Normalmente é dividido em geral (forças econômicas, sociais/culturais, políticas/legais, tecnológicas e internacionais) e específico (clientes, fornecedores de crédito/fornecedores, mercados de trabalho, agências regulatórias, competidores). As mudanças no ambiente podem ter um grande impacto na gerência, sendo portanto necessária a compreensão de que a organização é um sistema aberto, procurando-se continuamente adaptar, ajustar, monitorar e influenciar as variáveis que dele fazem parte, o que foi definido no trabalho como competência ambiental.

Com o intuito de verificar se os grupos de análise estavam aptos a administrar adequadamente o ambiente externo e a identificar as ameaças e oportunidades oferecidas, os diretores, gerentes e

responsáveis/encarregados foram questionados, inicialmente, quanto à importância da competência ambiental.

A interligação e a interdependência empresa-ambiente externo são percebidas claramente pelos diretores e gerentes. Para eles, as decisões devem ser analisadas sob este aspecto e muitas vezes são determinadas por forças ambientais. A preocupação com o meio ambiente parece ser constante devido principalmente ao ramo de negócio ser tradicionalmente considerado poluente.

Os responsáveis/encarregados aparecem mais como observadores atentos do ambiente externo, por suas atividades serem mais ligadas às tarefas operacionais. Ponderam que é fundamental uma convivência tranqüila com o ambiente, enfatizando a importância de uma imagem positiva da empresa.

A consciência ecológica é considerada um dos temas mais importantes do milênio, e as empresas tendem a mudar de uma perspectiva orientada para o mero cumprimento das leis ambientais para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais. A problemática ambiental é hoje fato presente no cotidiano de todos, e a sustentabilidade é palavra-chave.

A gestão ambiental, afirmam os estudiosos, certamente trará benefícios competitivos e financeiros ao que a praticarem, respeitando os ecossistemas e limitando os danos ao meio ambiente causados pelas atividades industriais. Esforços devem ser concentrados no uso mais eficiente da energia e recursos, em processos de produção não-poluentes, na redução de resíduos e emissões e no gerenciamento de riscos tecnológicos.

A preocupação com a questão ambiental deve fazer parte da cultura organizacional e ser internalizada por todos. Na empresa pesquisada, os diretores e gerentes consideram o assunto relevante e procuram conscientizar os funcionários, incentivando-os a assumir uma postura de preservação do meio ambiente. No entanto, percebe-se a falta de ações mais concretas na busca de uma melhor gestão ambiental.

Os responsáveis/encarregados visualizam a questão de forma ampla, percebendo suas implicações no macroambiente. Sabem que a empresa na qual trabalham produz dejetos e resíduos nocivos e esperam que a administração institucional encontre formas de fazer com que prejudiquem o menos possível o meio-ambiente.

Outro ângulo pertinente da competência ambiental diz respeito às variáveis externas que influenciam cada organização especificamente. Reconhecê-las e compreendê-las é fundamental para que possam ser administradas, influenciadas ou monitoradas. Cabe salientar que o estabelecimento de políticas que orientam as relações com o ambiente externo é tarefa da alta administração.

As principais variáveis externas citadas pelos diretores e gerentes são o custo das matérias-primas e equipamentos, a exigência de qualidade, os clientes, os modismos em gestão, as informações, a concorrência, as políticas governamentais, a elevada carga tributária e os encargos trabalhistas. Os responsáveis/encarregados citaram variáveis semelhantes às do grupo de diretores e gerentes, com alguns acréscimos, mas seguindo a mesma linha.

Concluindo, as principais dificuldades decorrentes da falta de competência ambiental apontadas pelos diretores e gerentes foram a conscientização, as dificuldades em conseguir-se uma visão global, as falhas na comunicação e as reações tardias às mudanças externas. Lembra-se que 33,33% do grupo não encontra dificuldades nessa área. Os responsáveis/encarregados gostariam de obter mais informações sobre o ambiente externo e sobre a inserção da empresa nesse contexto.

Quanto a recomendações referentes à competência ambiental, optou-se por abordar uma das variáveis externas já mencionadas, que atualmente exerce grande influência sobre indústrias do ramo papelheiro: a questão ambiental. As principais idéias referentes ao assunto baseiam-se nos trabalhos de Blumenfeld (1997) e Santos (1998).

Santos (1998) apresenta uma proposta de sistema de gestão ambiental como forma de corrigir as falhas e efeitos ambientalmente indesejáveis de

diversos processos produtivos, em especial os industriais, e adequar a produção industrial a um modelo sustentável.

As principais propostas de sistemas de gestão ambiental são oriundas de visões de mundo que entendem a problemática ambiental a partir de perspectivas diferentes, agrupadas em duas abordagens básicas: uma eminentemente técnica e outra desenvolvida dentro de uma perspectiva sistêmica.

A primeira propõe como solução para os problemas ambientais uma reformulação dos processos produtivos, através de novas tecnologias, novas legislações e sistemas de controle eficientes. A abordagem sistêmica não vê como solucionar a crise ambiental atual sem alterar a estrutura e os valores da sociedade moderna e desta forma também proporá novas tecnologias, mas estas seriam desenvolvidas a partir de uma nova relação homem/natureza, que leva em consideração entre outros elementos o padrão de consumo exagerado que tem caracterizado algumas sociedades nas últimas décadas.

A maior parte das propostas de gestão ambiental tem sido elaborada dentro da primeira perspectiva, ou seja, a técnica, como por exemplo, a ISO-14.000. As abordagens sistêmicas têm, em geral, apresentado propostas mais radicais e um exemplo é a proposta elaborada pelo cientista sueco Karl-Henrik Robert, chamada *o passo natural (the natural step)*. O termo diz respeito à próxima etapa que qualquer companhia, organização ou indivíduo deveria assumir para se orientar em direção à sustentabilidade.

De acordo com essa proposta, existem quatro condições sistêmicas básicas que devem ser observadas se quisermos alcançar um equilíbrio entre o consumo e a disponibilidade de recursos. Estas condições são: "1) Não deveríamos remover substâncias da crosta terrestre numa velocidade superior a que naturalmente é depositada; 2) A concentração de substâncias produzidas artificialmente pela sociedade moderna não deveria aumentar sistematicamente a natureza; 3) A base física da natureza não deveria ser sistematicamente degradada; 4) Os modelos de desenvolvimento adotados

deveriam ser justos e eficientes, de forma a suprir as necessidades básicas humanas em todos os lugares.” (Santos, 1998).

Bluemenfeld (1997) analisa a questão ambiental por outro ângulo, sugerindo que o meio ambiente pode representar custo ou vantagem competitiva, dependendo de como for tratado pela empresa. Para transformar a estratégia ambiental em vantagem competitiva, diferenciando-se da concorrência e ainda obtendo lucro com isso, é necessário que três objetivos sejam perseguidos:

1. Administrar as expectativas dos seus grupos de interesse

A lista que compões os grupos de interesse inclui:

- Legisladores municipais, estaduais e federais;
- Vizinhos de fábricas, que temem os riscos de operações industriais e necessitam de informações e garantias em relação ao tratamento do meio ambiente onde vivem;
- Grupos ambientalistas, que a cada dia estão mais informados, sofisticados e capazes de influenciar a opinião pública e os mercados.

2. Utilizar o meio ambiente como fator de distinção competitiva

O fator essencial é ter uma abordagem de longo prazo. As ações de hoje determinarão o futuro ambiental da empresa e o sucesso estratégico. Os pioneiros são capazes de ditar os termos da competição, sendo considerados ecologicamente progressistas.

3. Integrar metas ambientais e metas empresariais

O desenvolvimento auto-sustentável não tem a ver só com meio-ambiente, mas com economia, finanças e outros conceitos semelhantes. Recomenda-se um planejamento integrado para todas as decisões, procurando-se um entendimento comum a respeito das seguintes questões:

- Contabilidade “verde” – desenvolver sistemas financeiros para distribuir os custos com ecologia;

- Energia – integrar a eficiência energética aos projetos;
- Normas ambientais – influenciar a próxima geração de normas;
- Gerenciamento da linha de suprimentos – fazer parcerias com os fornecedores para obter materiais ecologicamente corretos;
- Devolução – preparar a empresa para receber de volta os produtos após seus ciclos de vida útil;

Para integrar as metas empresariais e ambientais com sucesso, as empresas estão se esforçando em mudar o comportamento organizacional de cima para baixo. Além disso, para as empresas criarem na área de preservação ambiental vantagens competitivas afinadas com as metas corporativas, são necessárias duas mudanças.

Primeiramente, os executivos precisam encarar o meio ambiente como uma oportunidade de negócios. Em segundo lugar, e igualmente importante, é o fato de que os gerentes da área ambiental precisam mudar sua forma de contribuição com as empresas, passando de consultores técnicos a estrategistas empresariais. Sem essas mudanças, dificilmente o meio ambiente se tornará uma fonte de vantagem competitiva.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, Alberto L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n. 1, p. 52-63, jan/mar, 1998.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1968.
- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BETZ, Frederick, KEYS, Kenneth, KHALIL, Tarek, SMITH, Richard. O fator tecnológico. **HSM Management**, v. 1, março-abril, 1997.
- BLUEMENFELD, Karen e MONTRONE, Anthony. Quando a ecologia dá bons lucros. **HSM Management**, v.3, julho-agosto, 1997.
- BOWDITCH, James L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **HSM Management**. v. 1, março-abril, 1997.
- DAVIS, Keith, NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1982.

DuBRIN, Andrew. **Princípios de Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

ECCLES, Robert G., NOHRIA, Nitin. **Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUSMÃO, Marcos. Dos males, seu chefe é o pior? **Você S.A.**, p. 41-43, Ed. Abril: abril 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: Estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, Davis R., **Administração contemporânea**. 2ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HANDY, Charles, B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, David A., RUBIN, Irwin, M., McLNTYRE, James, M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOOGAN LAROUSSE, **Pequeno Dicionário Enciclopédico**. Rio de Janeiro: Larousse do Brasil, 1980.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MACLEAN, Donald. Avanços tecnológicos e alianças estratégicas. IN: CLARKE, Thomas, MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAY, Graham. A empresa sustentável e o meio ambiente. IN: CLARKE, Thomas, MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI Jr., Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1986.

MINAYO, Maria Cecília S., DESLANDES, Suely, F., NETO, Otávio C. & GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, Fela. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.21, p. 17-25, abr/jun, 1981.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Paulo R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NADLER, David A., HACKMAN, Richard J., LAWLER III, Edward E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NADLER, David e TUSHMAN, Michael. Organizando-se para a inovação. IN: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

NÓBREGA, Clemente. Voltando ao básico em administração. www.intermanagers.com.br, outubro, 2000.

NUTT, Paul. Entre a espada e a parede. **HSM Management**. V.11, novembro-dezembro, 1998.

PIERCE, Chris. As competências dos futuros diretores de empresas. IN: CLARKE, Thomas, MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

RICHARDSON, Jarry e colaboradores. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Antônio e HÖEFFEL, João L. Modelos de gestão ambiental. In: **LAS CASAS, Alexandre. Novos rumos da administração.** São Paulo: Vozes, 1998.

SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SLACK, Nigel, et. al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, Rolf e DONAHUE, Mike. De onde vem as grandes idéias. Você S.A., p. 56-59, Ed. Abril: abril, 2000.

STONER, James A. F. Administração. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1979.

TEIXEIRA, Hélio J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 21(2):27-38, abr/jun, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Eduardo. Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: FEA-USP, 1998.

Lages, 24 de maio de 2000.

À
KLABIN FABRICADORA DE PAPEL E CELULOSE S.A.
AT.: CÉSAR AUGUSTO PONTES
DEPARTAMENTO R.H.

Prezado Senhor

Atualmente atendendo ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em nível de Mestrado, venho por meio desta apresentar o tema da pesquisa que gostaria de realizar na Klabin-Celucat, unidades Lages e Correia Pinto e que fará parte de minha dissertação.

Trata-se de uma pesquisa não-experimental realizada sob a forma de estudo de caso, sendo que a metodologia empregada para coleta e tratamento dos dados será qualitativa e quantitativa, e os dados serão oriundos de fontes primárias (entrevistas semi-estruturada e questionário) e secundárias (pesquisa documental).

O estudo versará sob o tema **Competências Gerenciais**, definindo-se competência como "o conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função" (Boyatzis). Serão analisadas as concepções dos diretores, gerentes e supervisores sobre o tema, procurando-se identificar as situações atual e a ideal concernentes aos aspectos que definem e expressem as referidas competências.

Os resultados dessa investigação teórico-empírica poderão servir de base à programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos por propiciarem uma maior compreensão da realidade e por fornecerem dados específicos, retratando a situação em que se encontra a organização e seus administradores e ampliando-se o conhecimento sobre eles. Além disso, o resultado poderá contribuir para o desenvolvimento científico da área de recursos humanos.

A coleta de dados deverá ser realizada nos meses de junho e julho/2000.

Estando à disposição para qualquer esclarecimento posterior, agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente

Viviane Rodrigues Pucci

Lages, 24 de maio de 2000.

À
KLABIN FABRICADORA DE PAPEL E CELULOSE S.A.
AT.: CÉSAR AUGUSTO PONTES
DEPARTAMENTO R.H.

Prezado Senhor

Atualmente atendendo ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em nível de Mestrado, venho por meio desta apresentar o tema da pesquisa que gostaria de realizar na Klabin-Celucat, unidades Lages e Correia Pinto e que fará parte de minha dissertação.

Trata-se de uma pesquisa não-experimental realizada sob a forma de estudo de caso, sendo que a metodologia empregada para coleta e tratamento dos dados será qualitativa e quantitativa, e os dados serão oriundos de fontes primárias (entrevistas semi-estruturada e questionário) e secundárias (pesquisa documental).

O estudo versará sob o tema **Competências Gerenciais**, definindo-se competência como "o conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função" (Boyatzis). Serão analisadas as concepções dos diretores, gerentes e supervisores sobre o tema, procurando-se identificar as situações atual e a ideal concernentes aos aspectos que definem e expressem as referidas competências.

Os resultados dessa investigação teórico-empírica poderão servir de base à programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos por propiciarem uma maior compreensão da realidade e por fornecerem dados específicos, retratando a situação em que se encontra a organização e seus administradores e ampliando-se o conhecimento sobre eles. Além disso, o resultado poderá contribuir para o desenvolvimento científico da área de recursos humanos.

A coleta de dados deverá ser realizada nos meses de junho e julho/2000.

Estando à disposição para qualquer esclarecimento posterior, agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente

Viviane Rodrigues Pucci

Lages, 03 de julho de 2000.

Prezado Senhor (a)

Atualmente na fase final do curso de Mestrado em Administração, na área específica de Comportamento Humano nas Organizações, venho solicitar sua colaboração para a realização da parte prática da pesquisa de dissertação.

Através do questionário anexo pretende-se conhecer as percepções dos diretores, gerentes e responsáveis/encarregados técnicos da Klabin sobre as principais competências gerenciais, definindo-se competência como “o conhecimento, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou aptidão de uma pessoa que é essencial ao desempenho de uma função”. (Boyatzis)

Analisando-se as percepções encontradas procurar-se-á identificar a situação atual e a situação ideal concernentes aos aspectos que definam e expressem as referidas competências gerenciais na empresa.

Dessa forma, o resultado da pesquisa poderá servir de base à programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos, propiciando uma maior compreensão da realidade e fornecendo dados específicos capazes de retratar a situação em que se encontra a organização e seus administradores e ampliando-se o conhecimento sobre eles. Além disso, o resultado final pretende também contribuir para o desenvolvimento científico da área de recursos humanos.

É importante que as respostas sejam dadas de forma conscienciosa e livre de constrangimentos, assumindo-se o compromisso de que os dados serão manuseados apenas pela pesquisadora, e serão tratados de forma sempre agregada, sem qualquer identificação nominal.

Agradecida por sua participação, que é fundamental ao desenvolvimento da pesquisa, coloco-me a sua inteira disposição para eventuais esclarecimentos através dos telefones (049) 222-3355/222-8155.

Atenciosamente

Viviane Rodrigues Pucci

RESPONDENTES:**DIRETORES:**

1. Diretor Superintendente
2. Diretor Industrial

GERENTES:

1. Gerente de Projetos
2. Gerente de Processamento de Dados
3. Gerente de Vendas
4. Gerente Comercial
5. Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento
6. Gerente de Controladoria

7. Gerente de Produto Celulose
8. Gerente de Produtos Kraft
9. Gerente de Recursos e Utilidades
10. Gerente de Manutenção
11. Gerente Florestal
12. Gerente de Custos e Informações Gerenciais
13. Gerente de Recursos Humanos
14. Gerente Administrativo
15. Gerente Produção Convertedoras
16. Gerente Técnico

“SUPERVISORES”:

1. *Administração de vendas* - Supervisor administrativo de vendas
2. *Diretoria Industrial* - Coordenador de turno
3. *GPC - Produção de Celulose* – Responsável operacional
4. *GPC - Preparo de cavacos* – Responsável operacional
5. *GPC - Manutenção* – Responsável operacional
6. *GPK – Produção de papel kraft* – Responsável operacional
7. *GPK – Manutenção* – Responsável operacional
8. *GRU – Utilidades* – Responsável operacional

9. *GRU – Recuperação* – Responsável operacional
10. *GRU – Manutenção* – Responsável operacional
11. *GRU - Pesquisa e desenvolvimento* – Responsável técnico
12. *GMA – Manutenção oficina preventiva* – Responsável técnico
13. *GMA – Manutenção elétrica/instrumentação* – Responsável técnico
14. *GMA - Projeto e desenvolvimento* – Responsável técnico
15. *GMA – Engenharia de manutenção civil/Almox* – Responsável técnico
16. *GEF – Planejamento e mercado florestal* – Responsável operacional
17. *GEF – Operações florestais* – Responsável operacional
18. *GEF – Pesquisa e desenvolvimento* – Responsável operacional
19. *GCI – Contabilidade* – Responsável administrativo
20. *GCI – Setor fiscal* – Responsável administrativo
21. *GCI – Tesouraria* – Responsável administrativo
22. *GCI – Administração LG I e II* – Analista custos/serviços administrativos
23. *GCI – Controle de madeira*- Responsável administrativo
24. *GCI – Faturamento/exportação* – Responsável administrativo
25. *GRH – Administração de pessoal/remuneração* – Responsável administrativo
26. *GRH – Desenvolvimento de RH* – Responsável administrativo
27. *GRH – Higiene e segurança do trabalho* – Engenheiro de segurança do trabalho
28. *GRH – Medicina do trabalho* – Médico do trabalho
29. *Ger. Prod. Convertedoras – Programação e controle da produção* – Encarregado de PCP
30. *Ger. Prod. Convertedoras – Expedição* – Supervisor de expedição
31. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Sacos*- Engenheiro de Produção

32. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Sacos- Engenheiro de Produção – Setor de tubeiras – Encarregado tubeiras coladeiras*
33. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Sacos- Engenheiro de Produção - Setor de coladeiras – Encarregado tubeiras coladeiras*
34. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Envelopes - Engenheiro de Produção*
35. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Envelopes - Engenheiro de Produção – Setor de S.O S. – Encarregado rebob e cortadeira*
36. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Envelopes - Engenheiro de Produção – Setor de envelopes – Encarregado de envelopes*
37. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid I – Fábrica de Envelopes - Engenheiro de Produção – Setor resmas e rebob./imp. – Encarregado rebob e cortadeira*
38. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid II – Engenheiro de Produção*
39. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid II – Engenheiro de Produção – Setor de tubeiras - Encarregado tuber coladeiras*
40. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid II – Engenheiro de Produção – Setor de coladeiras – encarregado tuber coladeiras*
41. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid II – Engenheiro de Produção – Setor de S.OS. – Encarregado de SOS*
42. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid II – Engenheiro de Produção – Setor de Revestimento – Encarregado Revestimento*
43. *Ger. Prod. Convertedoras – Produção Unid III – Setor de Tuber/Colad – Encarregado tuber/colad*
44. *Gerência técnica – Manutenção - Engenheiro de manutenção*
45. *Gerência técnica – Projetos – Engenheiro de Projetos*
46. *Gerência técnica – Controle sistema de qualidade – Coordenador sistema de qualidade*
47. *Gerência técnica – Clicheria – Encarregado Artes e Clicheria*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS : SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA

- Este questionário é destinado a todos os níveis gerenciais da Klabin, unidades Correia Pinto e Lages.
- A pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado em Administração na área específica de Comportamento Humano nas Organizações.
- Após respondido, o questionário deverá ser entregue ao responsável pelo desenvolvimento de Recursos Humanos, Sr. César Augusto Pontes
- Não deixe nenhuma pergunta sem resposta.

SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!

PARTE I

Identificação:

- 1 Cargo atual:
- 2 Tempo de empresa:
- 3 Tempo no cargo atual:
- 4 Formação escolar: /
- 5 Idade:
92x0

PARTE II

Leia com atenção às seguintes definições e responda às próximas perguntas:

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL - a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

COMPETÊNCIA MOTIVACIONAL – a capacidade de causar, canalizar e sustentar o comportamento das pessoas.

COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA – eficácia na formulação e alcance de objetivos. Planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.

COMPETÊNCIA DECISÓRIA – tomar a decisão correta, ao tempo certo, de acordo com os objetivos organizacionais, tanto a curto quanto a longo prazo.

COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA – compreender e utilizar as tecnologias mais adequadas à eficácia e a eficiência organizacional, sendo que tecnologia significa a forma específica segundo a qual os recursos são combinados, tendo em vista alguma utilidade prática.

COMPETÊNCIA AMBIENTAL – compreender que a organização é um sistema aberto e identificar as principais variáveis externas que interferem no seu funcionamento, procurando adaptar-se à elas, direcionando e orientando suas ações de forma a tornar seu efeitos favoráveis à organização.

6 Assinale a competência mais importante no desempenho da sua função:

- () Competência interpessoal
- () Competência motivacional
- () Competência administrativa
- () Competência decisória
- () Competência tecnológica
- () Competência ambiental

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

7 Na sua opinião, o quanto a competência interpessoal é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 8 Como você se relaciona com seus subordinados? E como os seus subordinados se relacionam com você? () *boa* () *ruim*

- 9 Você julga ser importante ao desempenho da sua função saber identificar problemas de relacionamento entre os funcionários e resolver conflitos?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 10 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência interpessoal?

COMPETÊNCIA MOTIVACIONAL

- 11 Na sua opinião, o quanto a competência motivacional é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 12 De que forma você acha que os funcionários devem ser motivados para que melhorem sua eficiência?

- 13 Na sua opinião, que comportamentos refletem o nível de motivação dos funcionários? Dê exemplos.

- 14 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência motivacional?

COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA

- 15 Na sua opinião, o quanto a competência administrativa é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

16 Em que nível você acha que os objetivos do seu setor são atingidos?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

17 Você considera que a falta de capacidade de liderança pode causar problemas e dificuldades no desempenho da sua função?

- () Sim
() Não
() Às vezes

Justifique sua resposta:

- 18 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência administrativa?

COMPETÊNCIA DECISÓRIA

- 19 Na sua opinião, o quanto a competência decisória é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 20 Na sua opinião, qual a melhor forma de se tomar uma decisão para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos?

21 De que forma a definição e identificação de problemas ocorre no seu setor?

22 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência decisória?

COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA

23 Na sua opinião, o quanto a competência tecnológica é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 24 A criação e o desenvolvimento de novas idéias é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

- 25 Como você considera que deve ocorrer o processo de mudanças e inovações tecnológicas?

- 26 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência tecnológica?

COMPETÊNCIA AMBIENTAL

27 Na sua opinião, o quanto a competência ambiental é importante para o desempenho da sua função?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Justifique sua resposta:

28 Você considera importante para o desempenho da sua função conhecer e preocupar-se com questões referentes ao meio-ambiente?

Não é Importante	Pouca Importância	Importante	Muito Importante	Fundamental
1	2	3	4	5

Exemplifique:

29 Na sua opinião quais as principais variáveis externas que interferem no desempenho da organização?

30 Em relação às principais dificuldades que você percebe no desempenho da sua função, quais dessas dificuldades você atribuiria à falta de competência ambiental?

DIRETORIA
DIRETOR
SUPERINTENDENTE

